RENÉ KAËS
ANTONELLO CORREALE • EMMANUEL DE
BERNARD DUEZ • OTTO KERNBERG
JEAN-PIERRE PINEL

Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales

Elementos de la práctica psicoanalítica en institución

PAIDÓS
Grupos e Instituciones

Mendel[25] cuando intenta analizar en las instituciones la regresión de lo político hacia lo psicofamiliar y hacer evolucionar los estratos arcaicos y edípicos de la institución para posibilitar el advenimiento de la democracia política. Su enfoque se basa en la noción de consistencia de lo político como fuerza y organización específica, diferente y opuesta a la consistencia de lo psíquico. Como él, personalmente insisto en la utilización de la institución con fines que no son los suyos.

Sin embargo, hay un punto en el que mi posición difiere de la de Gérard Mendel y de la corriente del sociopsicoanálisis: la institución se rige también por funciones psíquicas, movilizando necesariamente formaciones arcaicas y edípicas. Lo que importa es analizarlas cuando ocasionan sufrimiento patológico, cuando invalidan la capacidad de pensar y de realizar las metas definidas por la tarea primaria y por la función social de la institución.

25. Sobre estas posiciones, numerosos son los trabajos de G. Mendel y del grupo Desgenettes con el cual él planteó los fundamentos de la intervención sociopsicoanalítica. Léase en particular su obra de 1992, *La société n'est pas une famille. De la psychanalyse à la sociopsychanalyse*, París, Éd. de la Découverte.

2. LA DESLIGAZÓN PATOLÓGICA DE LOS VÍNCULOS INSTITUCIONALES EN LAS INSTITUCIONES DE TRATAMIENTO Y REEDUCACIÓN

Enfoque económico y principios de intervención

por Jean-Pierre Pinel

La economía institucional se caracteriza por un sistema de tensión entre aquello que la estructura procurándole un aspecto de continuidad tranquilizadora y hasta de intemporalidad o de eternidad, y una circulación de afectos e investiduras de los que recibe una energética que participa en sus transformaciones, a veces creativas. Este sistema de tensión, siempre precario, fue equiparado por Freud (1921) a la oscilación entre la manía y la depresión. Como toda institución, las que aseguran tratamientos son atravesadas por movimientos de oscilación energética que se traducen por períodos de conjunción y disyunción, de asociación y disociación (Kaës, 1994). En efecto, la institución es un montaje que realiza el aparejamiento de registros y lógicas de niveles diferentes. Al situarse en la intersección del adentro y el afuera, al balizar las relaciones de lo singular y lo plural, de lo intra, lo inter y lo transpersonal, la institución es una instancia de articulación de formaciones psíquicas extremadamente sensibles a los efectos de la desligazón. Sea que afecte a los niveles intra o intersubjetivos, que se manifieste en una desregulación parcial, en una desinvestidura global o en la entrada en crisis catastrófica, la desregulación de los vínculos institucionales va acompañada de un sufrimiento psíquico que afecta a las personas y a los grupos miembros del conjunto.

Me propongo explorar en este trabajo los momentos institucionales concretos en que los movimientos disociativos adquieren una amplitud de tal dimensión que los lazos se destejen de manera patológica. Intentaré diferenciar ciertos modos de desligazón de los vínculos institucionales y situar los procesos que conducen al desarmado de estos vínculos a fin de despejar sus correspondientes "atractores" (Thom, 1989).

Estos episodios de desligazón patológica no dejan de plantear dife-

rentes problemas que conciernen a las formas y modalidades del vínculo, pero también a la índole de las formaciones psíquicas movilizadas o inmovilizadas por la institución. ¿Qué ocurre con la energética institucional y con el destino de las investiduras, cuáles son sus avatares, qué procesos psíquicos están implicados en estos momentos de crisis, qué hipótesis pueden vectorizar la escucha y restituir un sentido cuando lo único que aparece es la violencia o el marasmo, qué modalidades y qué dispositivos de intervención pueden favorecer el restablecimiento de vínculos institucionales más vivos y temperados?

La hipótesis que intentaré sostener puede formularse del modo siguiente: los fenómenos de desligazón patológica de los vínculos institucionales se revelan en una desregulación económica grupal. Así se manifiesten por el exceso de investiduras o por su inexistencia, proceden de la *negatividad*. Resultan de una insuficiencia del aparato psíquico grupal (Kaës, 1976b) para articular la fuerza y el sentido, para mantener un espacio de simbolización que acoja, administre y transforme los elementos pulsionales insensatos que inmovilizan a las formaciones psíquicas comunes.

Procuraré demostrar que la desligazón patológica procede de una modalidad de resonancia negativa entre la patología central de los pacientes acogidos y las fisuras latentes de la estructura institucional, revelándose las manifestaciones de esta resonancia negativa en una *desorganización del marco institucional* homóloga a la de los pacientes en atención.

Queda entonces en evidencia que el objetivo central de la intervención clínica en institución consiste en analizar los efectos de la negatividad, en comprender los procesos que sustentan estos mecanismos de homología funcional a fin de brindar una salida vital a las interacciones circulares negativas e imperativas.

Esta perspectiva se asienta en el examen de intervenciones clínicas llevadas a cabo en instituciones de tratamiento o de reeducación especializada; el ejemplo de una intervención conducida en una institución tipo hospital de día pondrá en evidencia que la intervención ofrece un neomarco contenedor (Kaës, 1987b) que favorece la construcción o reconstitución de un sistema de vínculos más vitales.

1. LOS OBSTÁCULOS PARA PENSAR LA INSTITUCIÓN

El intento de comprender y aun de intervenir en tales situaciones, y ello desde una perspectiva clínica, supone la construcción de un marco conceptual que dé cuenta de las interferencias específicas anudadas entre los diferentes niveles lógicos y los espacios psíquicos en juego. El trazado de este propósito no deja de plantear serios interrogantes teóricos, metodológicos y praxeológicos. En efecto, la institución es un objeto parcialmente heterogéneo al campo de la clínica, es una formación social y cultural que obedece a reglas propias, realizando funciones psíquicas (y no psíquicas) múltiples. Hurgar en los obstáculos para pensar la relación con el objeto institucional constituye un requisito previo al análisis de los movimientos de desligazón de los vínculos institucionales.

La institución de tratamientos o de reeducación constituye un objeto complejo y multirreferenciado. Al confrontarnos con lo "inextricable", según la formulación de R. Kaës (1989a), la institución representa un objeto que, al ser siempre parcialmente impensable, es de difícil acceso. Su carácter complejo y heterogéneo la constituyen en fuente de oscuridad. La institución remite a una encajadura de marcos y a diferentes niveles de análisis que implican recortes múltiples. El acercamiento a la institución moviliza el deseo de decirlo todo, de no perder nada, y al mismo tiempo a lo imposible de su captación. De este modo, y a causa de su complejidad, el objeto remite a una forma de irrepresentable. Frente a esta complejidad se perfila la tentación opuesta, es decir, de suplantación: una forma de reduccionismo consistente en equiparar el funcionamiento institucional al funcionamiento psíquico del sujeto singular, y a superponer a la disfunción institucional los modelos ofrecidos por la psicopatología.

La dificultad de este abordaje se combina estrechamente con una dificultad específica aferente a la relación con el objeto y por lo tanto con los modelos de vínculos movilizados. En efecto, la institución constituye un meta-marco (Bleger, 1966), es decir, un fundamento del psiquismo, un dato primario de la identidad y la economía psíquicas. Más aún que el grupo, la institución se revela como un espacio de desposesión radical (Kaës, 1987b) donde la ilusión de una unidad psíquica queda desbaratada. Nuestra relación con la institución se teje sobre el fondo de una herida narcisista siempre renovada.

El psiquismo se asienta, pues, sobre la institución, pero también se

ve contenido, inmovilizado por la institución, que constituye un espacio parcialmente exterior al sujeto. Tratar de pensar este espacio paradójico, a la vez parte constituyente del psiquismo y parte externalizada de él, implica renunciar previamente a un ilusorio dominio y limitarse a una comprensión siempre parcial de los procesos en juego.

Paralelamente, la relación con la institución se revela fundamentalmente ambivalente. Freud demostró que la institución nos confronta con dos lógicas contradictorias: el sujeto se ve apresado entre el deseo de satisfacer sus fines propios y el renunciamiento necesario para que el conjunto pueda funcionar. La relación con la institución subyace al sometimiento de cada uno, movilizando de ese modo afectos negativos como el odio y sobre todo la envidia. Las contrainvestiduras solicitadas se manifiestan especialmente en una parálisis psíquica para pensar el objeto y su relación con el objeto.

2. LA INSTITUCIÓN, UNA INSTANCIA DE LIGAZÓN FRÁGIL

La institución superpone, combina o integra de manera conflictiva lógicas y órdenes de realidad diferentes, *formando un objeto heteróclito*. Al realizar el aparejamiento de registros, de realidades y de lógicas diferentes, al situarse en la intersección del adentro y el afuera, al balizar las relaciones de lo singular y lo plural, de lo simbólico y lo imaginario, al ejercer una pluralidad de funciones, la institución es potencialmente una instancia de articulación de niveles y formaciones psíquicas fundamentalmente heterogéneos. La superación de esta heterogeneidad procede precisamente de la estructuración y calidad de los vínculos institucionales. Estos vínculos dependen en primer término de la investidura de cada uno. En efecto, el marco institucional, por sostener la definición de roles, rangos y tareas específicos, asigna a cada cual un lugar que será investido según modalidades singulares. La cantidad y calidad de las investiduras constituyen un elemento motor fundante de la trama de lazos que se tejen en el conjunto. Estas investiduras y estos vínculos van a asentarse sobre una estructura grupal de contención, ligazón, transformación y transmisión de las formaciones y procesos psíquicos: una forma de *aparejamiento psíquico institucional*. Pero el hecho institucional requiere el montaje de formaciones específicas. Estas formaciones de naturaleza bifaz, como la comunidad de renunciamiento, las alianzas inconscientes, los pactos denegativos (Kaës, 1989a) o la comunidad de renegaciones (M. Fain), articulan el psiquismo singular y las formaciones grupales con los requisitos del funcionamiento institucional. Ellas aseguran el tránsito entre el adentro y el afuera, entre los sujetos y la institución y se actualizan en la producción de discursos, signos, actos, pero también de síntomas, no dichos, renegaciones y desautorizaciones. Estas formaciones y estos enunciados están destinados a vectorizar las formas del vínculo y los procesos identificatorios. En este aspecto, Freud demostró que el conductor asegura funciones identificatorias, de ligazón y de portaideal, absolutamente decisivas para la cohesión y coherencia del conjunto.

Cabe apuntar que estas formaciones se sitúan esencialmente en una posición intermedia que las fragiliza y las torna extremadamente sensibles a las tensiones y a los efectos de lo negativo. Ahora bien, las instituciones del sector social, y principalmente las de carácter médico-social, se confrontan de entrada con tensiones masivas engendradas por su especial posición y por la naturaleza de su tarea primaria. Las instituciones de tratamiento presentan ciertas características específicas de aspecto paradójico que incrementan su fragilidad. A causa de su misión social, están asignadas a una posición transicional y de articulación entre la patología y el orden social. Tienen que acoger, administrar o tratar aquello que lo social excluye. Desautorizadas y magnificadas a la vez, ellas figuran el espacio de acogida de lo negativo. Modelo emblemático asociado a una posición de ideal, son al mismo tiempo sede del reciclado de lo excluido, lo desautorizado o lo impensable. Dentro y parcialmente fuera de lo societal, deben articular dos posiciones antagónicas para ejercer una función de "tejido conjuntivo" (Guillaumin, 1981), y constituir espacios de ligazones creativas y vitales. Esta situación potencialmente paradójica moviliza apuestas narcisistas absolutamente decisivas para los asistentes, al reactivar las formaciones ideales arcaicas y movilizar representaciones que se enuncian en términos de todo o nada, remitiendo a una oscilación entre la omnipotencia y la impotencia. De este modo, las instituciones constituirán potencialmente para los asistentes, todo a un tiempo, un ideal *garante de la identidad individual* (Enríquez, 1987), y un objeto negativo, contrainvestido, por ser siempre insuficientemente bueno.

Cabe suponer, en consecuencia, que estas características favorecerán o engendrarán el surgimiento de fenómenos de desregulación, de puesta en crisis y aun de desligazón patológica de los vínculos institucionales. Sin embargo, conviene hacer un distingo entre la desligazón

patológica de los vínculos y los movimientos de disociación "normal", ligados a un reflujo de las investiduras profesionales, a alguna desilusión, descreencia o crisis puntual previa a alguna mutación o reorganización del conjunto.

3. MODOS DE DESLIGAZÓN PATOLÓGICA DE LOS VÍNCULOS INSTITUCIONALES

Las instituciones de tratamiento revelan su fragilidad por la recurrencia de episodios disfuncionales que jalonan su historia. Desde un punto de vista económico, estas disfunciones adquieren dos formas principales: la *crisis*, del orden del exceso de investidura, de la demasiada pasión, y por otra parte el *marasmo*, que puede grupalizarse bajo la forma de un *desgaste institucional* (Pinel, 1994). Y estas desregulaciones, tributarias del exceso o de la escasez, de la sobreinvestidura o de la desinvestidura, se manifiestan siempre en forma de un sufrimiento que atraviesa a las personas. Conviene recordar, en efecto, que la institución no sufre, sólo las personas sufren de sus vínculos con la institución.

Propuestas para una semiología de la desligazón patológica de los vínculos institucionales

Dado que sería poco convincente buscar una causalidad directa, lineal, para estos episodios patológicos, me parece fecundo situar los signos de la desligazón en el plano heurístico y metodológico, destacando sus modos de expresión a fin de proponer una primera puesta en forma de la complejidad. Para hacerlo, conviene extraer y reagrupar indicios que adquieran el valor de signos pertinentes. Estos signos pueden afectar tanto a las personas singulares como a los grupos institucionalizados. Se manifiestan en primer lugar por un sufrimiento narcisista que afecta a los profesionales y a los pacientes, de manera mentalizada o, con más frecuencia, no mentalizada.

La oscilación entre el sacrificio y la envidia

La desligazón de los vínculos institucionales se expresa electivamente por la ejecución de procedimientos sacrificiales, por el señalamiento de víctimas expiatorias o emisarias, es decir que el sujeto se ve atacado o destruido en provecho del objeto-institución. El sacrificio puede adoptar la forma de una exclusión manifiesta, de maniobras perversas conducentes a un profesional a dimitir (o a un paciente a interrumpir su tratamiento) pero más frecuentemente por la aparición de síntomas psíquicos o somáticos en ciertas personas que pasan a ser los portasíntomas del conjunto. Conviene apuntar que los episodios psicosomáticos son particularmente reveladores del sufrimiento generado por la desligazón de los vínculos institucionales. Todo se presenta como si el sujeto fuese en cierto modo arrancado de la piel psíquica común, para salvaguardar la ilusoria unidad del conjunto.

Como contrapunto, los modos de desligazón van a tomar las sendas de la envidia: el objeto-institución idealizado es atacado, fecalizado, destruido; desarrollándose el ataque envidioso en la destructividad y/o mediante el recurso a defensas perversas. Aunque la perversión responda a la patología de uno o varios sujetos singulares, sus expresiones más manifiestas, sea que provengan de profesionales o de pacientes, pueden ser toleradas o solicitadas por el conjunto. En este aspecto, ciertas alianzas inconscientes o coaliciones renegadas van a actualizarse en actuaciones perversas, *destructivas de los vínculos más elaborados y de la creatividad* (Klein, 1968). Los fantasmas y conductas omnipotentes puestos en práctica proceden de un fantasma de arrancamiento activo de la envoltura institucional.

La activación de la envidia moviliza la rivalidad y un funcionamiento arcaico que puede ejercerse en nombre de una ideología o de una seudoteoría del tratamiento. Los enunciados realizan una forma de fanatismo o de integrismo institucional. En este registro, se trata de hacer trizas la duda y la ambivalencia, de desautorizar los límites institucionales y de refutar la alteridad: de renegar las diferencias fundamentales (generacionales o sexuales), pero también las pequeñas diferencias culturales y especialmente teórico-prácticas.

Estos modos de desligazón pertenecen al registro de lo paradójico. Se exacerban en la indiferenciación y son tributarios de lo que J.-P. Caillot (1994) designa, en el marco de la familia, como una "posición narcisista adhesiva". "Esta posición arcaica, situada más acá de la posición esquizoparanoide, corresponde a un trasvasamiento de las sustancias corporales vitales, de la constitución de la piel psíquica." El fantasma/no-fantasma de trasvasamiento de las sustancias corporales pasa a

actuarse en el surgimiento de síntomas psicosomáticos, síntomas que acreditan la pregnancia de la indiferenciación para el grupo.

El ataque contra los pensamientos

El predominio de lo arcaico da fe de la quiebra de las funciones defensivas institucionales. La institución ya no ejerce sus funciones esenciales de *sistema de defensa contra las angustias primitivas* (Jaques, 1955). La angustia, sorda o masiva, se difunde al conjunto de las instancias institucionales. Se manifiesta en los ataques múltiples contra el pensamiento, los modos de conexión y la relación con la tarea primaria. El ataque a los espacios psíquicos produce un enrase de los límites y de los procesos del pensar: se atacan y destruyen los pensamientos personales que se desmarcan del discurso común. Desde ese momento, la relación con la tarea y con la institución se tornan impensables. Paralelamente, los "espacios intersticiales" (Roussillon, 1987) han perdido sus funciones intermediarias de articulación y puente. La angustia puede organizarse a veces de un modo menos desdiferenciado y cobrar una forma persecutoria. Gracias a la escisión, la destructividad y el odio son proyectados sobre el otro: el paciente objeto malo o, a veces, las instancias externas, como las tutelas. En esta última configuración, la angustia paranoide se asocia frecuentemente a un fantasma de destrucción, de muerte de la institución.

La desdiferenciación y la defensa por lo organizacional

El daño y hasta el borrado de los diferenciadores personales y grupales constituye un signo fundamental de la desligazón patológica de los vínculos institucionales. Se produce una confusión entre marco y proceso, entre institución y organización, entre fines y medio, entre acto, palabra y pensamiento, entre registro profesional y privado, entre polo técnico y registro de lo tratante. La rigidización, la burocratización, la parcialización, la compartimentación y la aislación constituyen formas de defensa secundaria contra la desdiferenciación. Se señala en este caso un conjunto de mecanismos de defensa de tipo obsesivo. La intelectualización mórbida, la disociación entre el afecto y el sentido, la degradación del pensamiento ocupan el frente de la escena. La parálisis de la

acción oscila con un frenesí de actos o de proyectos insignificantes o irrealizables. La desautorización de la conflictualidad se alterna con explosiones de antagonismos inmediatamente desautorizados. Los falsos consensos están destinados a preservar el mito de un funcionamiento unitario, de un acuerdo total al que subyace una ideología de la unanimidad.

La inmovilización

La desligazón de los vínculos institucionales se manifiesta por una incapacidad de crear y de ilusionarse, de producir una anticipación en dirección de los pacientes acogidos por la institución. Los profesionales, envueltos en la inanidad de sus esfuerzos por encontrar una salida creativa y por volver a tejer los vínculos más vitales, intentan reaparejar el conjunto, pero estas tentativas abortan. Las reuniones múltiples organizadas con ese fin no hacen más que reforzar las vivencias paranoides o de vaciado psíquico. Estas reuniones, repetitivas y estériles, se limitan a la organización de nuevas reuniones de análisis o de regulación que no hacen más que reforzar el proceso de entropía. No obstante, estas reuniones aportan beneficios secundarios notables por cuanto permiten evitar las relaciones con los pacientes.

El aplastamiento de la temporalidad

Junto con la coalescencia de los espacios psíquicos y la degradación de los organizadores grupales, se observa un deterioro de la temporalidad subjetiva. El tiempo se coagula en una a-cronía. Sin referencia a un desenvolvimiento temporal, a una historia institucional y a la intervención de un movimiento de recaptación conducente a la lógica del a posteriori, la temporalidad se congela en una suerte de instantaneidad que no puede encontrar salida para la repetición mortífera. Paralelamente, se observa una reducción sobre la dimensión espacial: el territorio pasa a ser la clave nodal de la identidad. El espacio concreto se convierte en el centro del drama, de lo cual testimonian las intrusiones o las expulsiones. El desalojo de los profesionales afecta particularmente a los "psi" y a los que, debido a su lugar y a su tipo de práctica, ejercen una función intermedia.

En el conjunto de estas configuraciones, las funciones de envoltura y los límites diferenciadores del marco institucional se revelan por defecto. Estos signos constituyen los síntomas de la desligazón patológica de los vínculos institucionales pero, más allá de su inventario, finalmente descriptivo, conviene proponer un primer abordaje comprensivo.

En este aspecto parece tener que privilegiarse la dimensión económica. En efecto, la cantidad de investiduras movilizada, pero también el valor de estas investiduras, proporcionan herramientas de análisis particularmente esclarecedoras. Considerar la patología de los vínculos instituidos desde el ángulo económico es analizar las cantidades y calidades de la energía psíquica movilizada. Como bien lo precisaron J. Laplanche y J.-B. Pontalis (1967), lo que Freud entiende por dimensión económica de la metapsicología es no solamente la cantidad de energía que circula en el aparato psíquico, sino también el *valor* atribuido a las investiduras. Así pues, se trata de estimar la cantidad de energía disponible en el espacio psíquico personal, la circulación de esta energía entre las personas, pero también la calidad de esta energía, es decir, el valor de las investiduras apostadas por los profesionales en la institución.

Algunas formas de desligazón

Limitaré mi examen a cuatro formas de desligazón de los vínculos institucionales: la crisis mutativa,[1] la crisis explosiva, el desgaste y la destrucción de la institución. Todas ellas se señalan por una desregulación económica que afecta a las cantidades movilizadas, pero también a la calidad de las investiduras.

Cabe destacar, no obstante, dos modos de desligazón de los vínculos institucionales aparentemente antagónicos: de un lado, la desligazón por exceso de tensión y excitación, la demasía de pasión y, del otro, la

1. Conviene precisar que la propia noción de crisis mutativa no puede justificar el empleo del calificativo (desligazón) patológica. Sin embargo, aunque este tipo de desorganización temporaria de los vínculos institucionales pueda habilitar una reorganización del conjunto de los sistemas de alianza y de los contratos comunes, constituye una vía de ingreso privilegiado a la desregulación duradera de dichos vínculos institucionales.

desligazón por carencia, insuficiencia de excitación y falta de investiduras. Estos dos modos de desligazón parecen en primer análisis antagónicos, pero se acompañan siempre de una degradación referida a la calidad, al valor otorgado a las investiduras por los profesionales.

La crisis mutativa

Ésta aparece como un momento de desligazón necesario para la reanudación transformadora de los sistemas vinculares y de las formaciones psíquicas comunes. Suerte de refundición parcial de las alianzas y pactos inconscientes, redunda potencialmente en una modificación de las prácticas. Esencialmente creativa a posteriori, esta fase institucional se acompaña de movimientos de descarga pulsional salpicados a veces por actuaciones de comportamiento que constituyen las primeras instancias de una mentalización de los elementos subyacentes al episodio crítico. La superación de estos episodios supone que los espacios de re-tratamiento [*retraitement*] de lo negativo sean suficientemente firmes y flexibles como para adaptarse a las convulsiones que atraviesan el conjunto. La función contenedor (Kaës, 1976a) de estos espacios de regulación permite una retransicionalización de lo vivido en el momento de la crisis como amenaza de estallido, como ataque contra la cohesión y la coherencia de los vínculos institucionales. Toda institución puede atravesar este tipo de desligazón que corresponde a un momento mutativo, precedido por movimientos de línea contraevolutiva. Este tipo de desligazón debe ser considerado como una separación necesaria para operar una decaptación. La irrupción energética que resulta de este desligamiento[2] temporario es necesaria en este caso para que pueda surgir un proceso creador. Estas crisis mutativas corresponden frecuentemente a un movimiento de refundación y hacen posible una reactivación de la cantidad y calidad de las investiduras.

2. En este aspecto, podría proponerse un distingo entre desligazón y desligamiento. El desligamiento correspondería a un soltar la presa, a una desatadura de lazos demasiado apretados pero regidos por Eros, organizados bajo la primacía del Edipo. La desligazón, en cambio, correspondería a movimientos primitivos del orden de la envidia, la destructividad y hasta la "desobjetalización" (Green, 1992).

La crisis caótica o explosiva

Este tipo de crisis corresponde frecuentemente a una incapacidad del conjunto para superar una crisis potencialmente mutativa. Resulta de una insuficiencia en el re-tratamiento de lo negativo, de una incapacidad para ofrecer un espacio contenedor que permita la recaptación y transformación de elementos hasta entonces renegados o forcluidos. Se actualiza mediante una especie de cronicización paradójica[3] de la crisis y mediante una disrupción contagiosa de los sistemas vinculares. La pasión y la violencia actuada invaden los diferentes espacios institucionales. La desdiferenciación constituye un indicio dilecto de este tipo de desligazón patológica. El conjunto pasa a ser una muchedumbre, y hasta una "horda" con las modalidades de funcionamiento descritas por Freud (1912): son patentes los fenómenos de contagio psíquico, desenfreno pasional y destructividad. Los co-apuntalamientos, los sistemas de alianza y la comunidad de renuncias se han doblegado: la comunidad fraterna ya no se reconoce en la institución y regresa al estadio de la horda. Se actúan fantasmas megalomaníacos y omnipotentes que borran la ambivalencia, eliminando la suspensión de la realización inmediata de los deseos y la culpabilidad. Accesos de aceleración psíquica seudoasociativos desestabilizan al grupo, que rehúye el trabajo de representación y la búsqueda de una significación estable. El fracaso de los espacios intermedios no permite ya a los materiales psíquicos adquirir la condición de objeto de trabajo común a fin de ser tratados como representaciones analizables. Estas crisis explosivas pueden conocer diferentes destinos: la destrucción de la institución, el desgaste o la recaptación mutativa cuyas condiciones de emprendimiento serán estudiadas más adelante.

La destrucción

Puede asistirse a un proceso de autodestrucción de la institución cuando los profesionales deciden ellos mismos interrumpir una experiencia demasiado dolorosa. Esta decisión supone un consenso mínimo, raramente alcanzado cuando la desligazón de los vínculos institucionales se revela tan masiva. Con más frecuencia, la disrupción desborda hacia el exterior y suscita una difusión de la persecución. Frente a lo que se presenta como una amenaza, tan imaginaria como real para lo social, las instancias tutelares o políticas proceden a poner en acto el proceso mortífero decidiendo el cierre de la institución. Por último, la desligazón puede cristalizarse en una forma atenuada, morigerada, que conduce a lo que cabe denominar desligazón crónica, desgaste de los vínculos institucionales.

3. En el plano terminológico, el concepto de crisis se opone al de cronicidad. R. Thom (1976) define la crisis "como una perturbación temporaria de los mecanismos de regulación de un individuo o de un conjunto de individuos". Hay que diferenciarla, pues, de la crisis catastrófica, que corresponde a la "precipitación en una desorganización duradera" (Pinel, 1994b).

La desligazón crónica o el desgaste de los vínculos institucionales

Este modo de desligazón patológica se revela no ya por el exceso, sino por la pérdida energética. Las investiduras delegadas a la grupalidad y a la realización de la tarea primaria, se trate de educación especializada, tratamientos o terapias, han padecido un empobrecimiento drástico tanto en el plano de la cantidad como de la calidad. Se observa una fuga energética: las investiduras libidinales sublimadas que habían sido puestas en la institución, van en cierto modo a refluir y agotarse. Todo sucede como si la energía pulsional ya no encontrara apoyos ni aportaciones internos y externos para reconstituirse. Tiene lugar una forma de regresión de tipo narcisista, que se manifiesta no ya por la pasión sino por el cierre, el repliegue sobre sí, la autorreferencia y la indiferencia.

A veces resurgen movimientos violentos, pasionales, testimoniando la permanencia de una defensa contra la crisis explosiva, pero estos movimientos se extinguen rápidamente, recubiertos por una forma de comunidad de renegaciones, como: "Nada nos divide, es inútil tratar esta cuestión, no conduce a nada". El cierre se transmite al conjunto afectando a los diferentes niveles psíquicos y al conjunto de las instancias institucionales. Las estructuras funcionales y los dispositivos regulatorios se transforman en espacios vacíos. El sentido de la tarea se ha disipado, favoreciendo el predominio de lo organizacional sobre lo institucional. La repetición de los actos cotidianos se efectúa en una pesada rutina: ya no es cuestión de pensar la propia práctica, de conducir un acto asistencial, sino de subsistir uno y otro día. La idea es ahorrar esfuerzos, como si las investiduras previas no fuesen ya pasibles de ser correspondidas. La falta de placer y de gratificaciones simbólicas mantiene sin salida una

parte importante de la energía pulsional. La agresividad y los sentimientos de odio resultantes se vuelven contra la persona o se vuelcan sobre los pacientes y la institución. La culpabilidad generada se manifiesta en la oscilación de sobreinvestiduras erráticas, de sobretrabajo rápidamente velado por un sentimiento de impotencia resignada. Los actos, las palabras y los pensamientos han perdido su peso de afectos y de vida. Los discursos se encierran en una repetición sorda y estéril. El grupo se repliega en la inacción, hasta hacer el muerto. Los vínculos de creencia común, la ilusión anticipatoria y creadora se han absorbido, aniquilado en una catástrofe psíquica grupal. No se tolera ninguna tensión: se desautorizan los obstáculos, las ambigüedades, y se reniegan los conflictos y violencias padecidas y/o infligidas. La economía grupal se sitúa en un registro que evoca al máximo lo "banal" (Sami-Ali, 1980), o más frecuentemente un funcionamiento operatorio (Marty, 1979). Estos modos de funcionamiento van acompañados de derrumbes depresivos que se traducen en ausencias o dimisiones reiteradas. La astenia, el agotamiento y la desinvestidura son reforzados y legitimados por el conjunto.

Por último, la temporalidad se ve descentrada hacia un pasado definitivamente enterrado o hacia un futuro sin perspectiva, por fijarse a una experiencia irrebasable. Esta posición grupal revela ser diferente de la nostalgia o de la esperanza en un futuro en el que advendría la realización de un proyecto mesiánico. El marasmo grupal es tributario de una pérdida desconocida, de una catástrofe irrepresentable y de una quiebra del sentido. La recaptación de un vínculo no puede tener lugar: el grupo revela su incredulidad en la capacidad del pensamiento y del lenguaje para restablecer un proceso vivo y una dinámica ligante. Los profesionales están en cierto modo cautivos de un afecto de desesperación; afirmando una posición de desecho, han perdido capacidad para transmitir las energías y las inscripciones psíquicas. Se produce una destrucción de la circulación energética y de los vínculos. Se asiste a una forma de estasis institucional: crisis en hueco, en negativo.

La desligazón patológica de los vínculos institucionales resulta de un desapuntalamiento que afecta tanto a los psiquismos singulares como a los modos de agrupamiento. Se asocia a una desimbolización masiva compartida por los profesionales, que atraviesa el conjunto de sistemas vinculares en los registros intrapsíquicos e intersubjetivos. Los efectos de esta desligazón pueden manifestarse de manera explosiva o cristalizada, pero siempre van acompañados de una desorganización económica, aparentemente imputable a una insuficiencia del marco institucional. Son sus signos el derrumbe de las regulaciones económicas, el fracaso común de las funciones de contención, de paraexcitación, de apuntalamiento y de transformación de los elementos arcaicos: resultan de un proceso de transmisión negativo.

Para analizar estos mecanismos de desborde o de vaciado energético conviene, pues, referirse a la clínica de lo negativo.

¿Qué tipos de negatividad y qué mecanismos intra e intersubjetivos traban la elaboración de la desligazón y el acceso a un trabajo grupal de recaptación simbolizante? ¿Qué sucede con los mecanismos que favorecen la inmovilización de los procesos de pensamiento y de la creatividad?

4. PROPUESTA DE UN MODELO DE DESLIGAZÓN DE LOS VÍNCULOS INSTITUCIONALES

Como se estableció más arriba, la institución procede del montaje de sistemas de vínculos que aparejan espacios psíquicos parcialmente heterogéneos. Para penetrar los mecanismos de desligazón de estos sistemas vinculares debí apelar a una teoría intermedia. En efecto, estos mecanismos escapan a una causalidad lineal y suponen un rodeo teórico. Resulta así conveniente tomar un modelo que permita concebir las interfaces y discontinuidades obrantes entre los espacios intra, inter y transpsíquicos.

Presentación del modelo

La teoría de las catástrofes (TC), propuesta por R. Thom (1989), permite aprehender estos movimientos de desligazón y de religazón porque ofrece un enfoque topográfico y morfológico de los conflictos que se anudan entre espacios complejos. Ella habilita una interpretación de las disociaciones en términos de accidentes morfológicos y la reconstrucción de las dinámicas catastróficas subyacentes. Así pues, R. Thom define una catástrofe como "una transición discontinua que tiene lugar cuando un sistema puede tener más de un estado estable y seguir más de una trayectoria de cambio". Importando a la institución el modelo de R. Thom, se puede considerar cada modalidad de desligazón (correspon-

diente a un estado o a una forma del vínculo) como una morfología. Ahora bien, según R. Thom (1992), cada morfología "resulta de un conflicto entre dos (o más) atractores". Cuando uno de los atractores es "vago" o "caótico", el conflicto engendra una bifurcación catastrófica determinando discontinuidades en el espacio substrato.

Si bien la aportación primordial de la teoría de las catástrofes en el campo de la clínica institucional es hacer inteligible el paso de lo local a lo global, es decir, comprender el engendramiento y despliegue de la desligazón en el conjunto del espacio institucional, queda por determinar no obstante lo que para el psiquismo constituye un "atractor vago".

Los atractores de la desligazón patológica de los vínculos institucionales

Tres atractores me parecen particularmente implicados en los episodios de desligazón patológica de los vínculos institucionales. Estos atractores tienen la propiedad común de depender de la negatividad y de engendrar o favorecer una catástrofe del pensamiento, es decir, de producir una desimbolización. El análisis de las relaciones entre estos tres atractores permitirá pensar las vías de pasaje, las transiciones y soluciones de continuidad entre lo local y lo global.

Estos tres generadores de desimbolización son tributarios de la economía de los pacientes en atención, de la negatividad propia de las modalidades del agrupamiento y, por último, del negativo radical (Kaës, 1989) sellado en los orígenes de la institución.

La negatividad procedente de las características económicas de la población acogida

Las instituciones médico-sociales se confrontan con pacientes que presentan patologías más vinculadas con acondicionamientos de registro fronterizo o psicótico que neurótico. Estas economías se expresan en primer lugar en forma de actuaciones. Ahora bien, las *actuaciones proceden de una renegación de la separación* (Pinel, 1994b) y movilizan un desarraigo identitario (Guillaumin, 1991) en los profesionales directamente implicados. Al inyectar en un continente externo sus conflictos

incontenibles y el inacabamiento de su tópica interna, estos pacientes proceden a una forma de transfusión de elementos caóticos.

Estos mecanismos de exploración psíquica (Racamier, 1990) deben asociarse en primer lugar a los trastornos profundos de la mentalización de estos pacientes, a su desregulación económica masiva. La alternancia de sobreexcitación y apatía, de sobreinvestiduras y desinvestiduras caóticas desborda frecuentemente la función de paraexcitación de los asistentes. Paralelamente, el recurso a modos de externalización primitiva de su desorganización, como la identificación proyectiva patológica, las actuaciones directas, constituyen "objetos brutos" (Granjon, 1990), a menudo incontenibles para los profesionales. Como mostró W.R. Bion (1971), estos movimientos de externalización producen un *ataque al pensamiento y a las capacidades de ligazón*. Constituyen una forma de traumatismo potencial cuya repetición en los actos de asistencia cotidianos puede abrir el camino a un equivalente de traumatismo acumulativo (Khan, 1974) por desborde de las regulaciones personales. Cuando los asistentes se ven sometidos a la alternancia disparatada de sobreexcitaciones y subexcitaciones y en ausencia de un tratamiento apropiado de estos desenfrenos económicos excesivos y caóticos, se observa el predominio de un mecanismo de resonancia legible en la desorganización de la capacidad de ensoñación de los asistentes.

La cantidad de excitaciones debe ser referida a los defectos precoces de la simbolización, a los daños en el proceso de representación padecidos por estos pacientes. En efecto, los pacientes que presentan una economía de registro psicótico o psicopático arrancan a los profesionales de su régimen de funcionamiento habitual. Los desalojan de su modo de regulación inyectando desbordes de excitación que superan su capacidad de contención. Los gritos, la agitación, el estado de desvalimiento tienen por consecuencia la investidura de las percepciones por la angustia. La proximidad inmediata con las angustias arcaicas constituye un equivalente de traumatismo. En este aspecto, Freud escribe en el Manuscrito G (1895) que el efecto del traumatismo "es una inhibición psíquica acompañada de un empobrecimiento instintual, con el sufrimiento consiguiente". Los mecanismos patológicos, que podemos asociar con las actuaciones directas, poseen justamente la característica central de producir un efecto sobre el otro, de producir una deformación del espacio psíquico (y a veces somático) de aquel que se constituye en su receptáculo o que es constituido como tal. Las diferentes estrategias interactivas constrictivas propias de estas economías, se trate de la identi-

ficación proyectiva, de la seducción narcisista (Eiguer, 1991), de la inducción paradójica o del "engranamiento" (Racamier, 1990), toman la forma de una *exportación psíquica que modifica la economía del destinatario*.[4] Paralelamente, estas estrategias interactivas se revelan extremadamente contagiosas, deformando el espacio institucional grupal en ausencia de un límite, de un punto de detención que ejerzan una función de contención y transformación. El contagio psíquico representa una bifurcación catastrófica que explica el vuelco de la desligazón hacia el espacio grupal. Permite comprender de este modo el pasaje de lo local a lo global.

Las cantidades, que no pueden ser transformadas en cualidades psíquicas, en significaciones compartidas, retornan sobre el proceso institucional de modo que las instancias de análisis grupal y de regulación institucional resultan intoxicadas, aniquiladas en su función primera de re-tratamiento de lo negativo. La desligazón se manifestará fundamentalmente en la violencia, manifiesta o disfrazada, psíquica o comportamental.

Cuando la problemática central de los pacientes acogidos se sitúa en el registro de la carencia de excitación pero también de la defectología, como la deficiencia intelectual y las diferentes formas de psicopatología cognitiva descritas por B. Gibello (1984), y sobre todo cuando movilizan figuras de la muerte psíquica, los mecanismos de resonancia negativa emergen en una forma sensiblemente diferente. El ataque a las formaciones intermedias presenta un aspecto que oscila entre el caos y el marasmo. Los sistemas de vínculos y las formaciones grupales que apuntalan las funciones de ligazón se ven trabados, inmovilizados y progresivamente aniquilados. Paralelamente a la neutralización de la función asistencial, esa inmovilización recíproca de los protagonistas puede conducir, en una lógica similar a la del "agujero negro" (Tustin, 1986), a una aspiración a nada, a una figura de la nada. En este caso se asiste a una desbandada del sentido: la inmovilización se transmite al conjunto y genera el desgaste de los vínculos institucionales.

El marco institucional, ahora desapuntalado, corre peligro de derrumbe cuando estos procesos de resonancia negativa perduran. Las partes desintegradas o no integradas de la psique de los pacientes, los elementos beta en el sentido de Bion, son inyectados de manera fragmentada en los sistemas vinculares. Resultan de ello disensos, rivalidades envidiosas, paradojas intransformables, como espejo de la problemática de los pacientes. En consecuencia, los movimientos de proyección escisional analizados por P.-C. Racamier (1973) favorecerán o reforzarán divisiones institucionales latentes. Los contramecanismos de defensa movilizados en los profesionales, del orden de la reactuación grupal, intoxican el conjunto. Se puede asistir entonces a una forma de contagio afectando a los diferentes tipos de vínculos. La homología funcional (Pinel, 1989) resulta de una intoxicación del aparato institucional: transmitiéndose la desligazón por falta de detoxicación y de tope diferenciador. De este modo, la pulsión de actuar puede ser asimilada a un atractor vago resultante de una catástrofe intrapsíquica generadora de una bifurcación en el espacio interpsíquico.

Sin embargo, la desdiferenciación no es imputable únicamente a estos efectos de resonancia. Parece asociarse a una fisura, a una forma de la negatividad que afecta a las modalidades mismas del agrupamiento y que conviene examinar más de cerca.

4. El análisis de las diferentes estrategias interactivas implementadas en estas constelaciones patológicas desbordaría ampliamente los límites de este trabajo.

La negatividad procedente de las modalidades de agrupamiento

Aunque los niveles de análisis estén aquí diferenciados, es evidente que en la clínica aparecen en intrincación (lo cual no facilita su descifrado). Los movimientos de homología funcional precedentemente descritos van a revelar la insuficiencia de ciertos organizadores inconscientes del agrupamiento. En particular, son los sistemas de alianza y la comunidad de renuncia los que se derrumbarán en una forma cataclísmica o tórpida. Con el derrumbe de los sistemas de alianza se produce un mecanismo absolutamente decisivo en la generalización de la desligazón, que puede ser denominado *ruptura de contrato de apuntalamiento mutuo*. Este contrato de apuntalamiento mutuo, indispensable en la funcionalidad de toda institución, revela ser en amplia medida inconsciente. Supone elementos generales de reconocimiento, apoyo y confianza mutua, pero también aspectos específicos de las instituciones asistenciales como la acogida, la contención y la detoxicación transformadora de las vivencias dolorosas o insensatas movilizadas a raíz del encuentro con los pacientes. Este contrato de apuntalamiento supone, pues, la existencia de vínculos de apoyo mutuo pero también de contratos de trabajo

psíquico, de apoyos simbólicos que aseguran la decaptación y la recaptación transformadora de los fenómenos de intoxicación.

La insuficiencia en la detoxicación procede de las diferentes modalidades de negativo analizadas por R. Kaës. Se trata tanto del *negativo relativo*, cuando una parte de los fenómenos de intoxicación grupal escapa al re-tratamiento [*rétraitement*] porque el trabajo del pensamiento deja siempre un "resto" (Roussillon, 1983), como del *negativo radical*, referido a lo irrepresentable de ciertas manifestaciones patológicas. Pienso aquí tanto en las actuaciones psicopáticas como en la inercia de los pacientes que presentan una deficiencia mental severa o una encefalopatía invalidante, pero también en los síntomas aparentemente privados de significación de los sujetos psicóticos o autistas. Si en la mayoría de los casos estas formas de negatividad pueden beneficiarse con un trabajo de elaboración interna, especialmente gracias al apoyo activo de los profesionales "psi" de la institución, quienes sostienen de ese modo una función enmarcante, de contenedor, resulta patente que la tercera forma de negativo, a saber el *negativo de obligación*, está directamente implicada en la desorganización patológica de los vínculos institucionales. El negativo de obligación es tributario de aquellos pensamientos del conjunto que es preciso mantener a distancia; está en juego una desautorización o una forclusión común que debe diferenciarse del negativo relativo y de la ignorancia primaria, de lo insabido y de lo desconocido. De registro ideológico, esta negatividad de obligación encuentra su fuente en los propios orígenes de la institución.

Dicho de otra manera, el atractor fundamental de la ligazón de los vínculos institucionales parece implicar el zócalo, la fundación de la institución.

La negatividad procedente de la fundación institucional

Toda institución nace de un deseo de diferenciación. Para que el movimiento creador se instituya, para que el deseo de los fundadores tome forma y realidad, suele ser necesario que esta diferenciación se afirme de manera radical, es decir que la separación se enuncie como un corte. Esta ruptura se afirma como un rechazo de las instituciones antiguas, que de instituciones de afiliación que eran adquieren el rango de objeto malo violentamente repudiado. El gesto brutal de decaptación que

subyace a la creación de una institución nueva es tan sólo una figura apenas desplazada del asesinato fundador descrito por Freud en *Tótem y tabú*. Así pues, la fundación va frecuentemente acompañada de un rechazo o de una escisión asociados a una renegación originaria. En esta línea, la ideología fundadora se edifica sobre la expulsión de una parte de la realidad, con referencia a un negativo cuyo destino mostrará ser decisivo en el devenir de los vínculos institucionales. La parte rechazada, que hace oficio de contra-modelo, puede ser objeto de una co-represión y reaparecer ulteriormente en forma crítica pero tratable por el conjunto al precio de algunos reacondicionamientos. *A contrario*, puede ser objeto de una forclusión y convertirse en el análogo de una cripta (Abraham, 1978) enquistada en los fundamentos de los vínculos. En este caso la violencia destructora y/o la perversión constituirán los índices electivos del retorno de los elementos forcluidos.

Estas contrainvestiduras masivas están destinadas a mantener el contra-modelo a distancia. Ellas aseguran la cohesión de un pacto común fundador de la ideología institucional tal que: "Nada en nuestro funcionamiento será asimilable al pasado". El fantasma de crear una institución totalmente nueva, maravillosa, desembarazada de las escorias y las imperfecciones heredadas de las generaciones precedentes, va a asegurar la estructura y la dinámica de los vínculos de conjunto. Inscribirse en la institución es adherir a esta ideología, a menudo no formulada pero que posee el estatuto de verdad compartida. El ideal del yo, que es el principal motor de la actividad profesional, es tomado así de entrada en un yo ideal colectivo, figura aplastante que escinde la realidad a tratar entre un negativo de obligación y un ídolo que será cuestión de legitimar a todo precio.

Desde ese momento quedan desautorizadas la duda, la ambivalencia, las contradicciones y las ambigüedades, capaces de sacudir los cimientos de la fundación. Las contrainvestiduras mantienen la cerrazón y la autorreferencia, traban la confrontación con alguna exterioridad y reniegan de la función del tercero. El trabajo de la crítica, y por lo tanto la dinámica evolutiva del conjunto, se ven interceptados. La entropía incrementa la inmovilización de los vínculos y favorece la alternancia de explosiones y estasis en los vínculos institucionales. La ideología fundadora se encomienda a un negativo que no puede tolerar la refutación, y en consecuencia no puede admitir un pensamiento dialéctico tipo modelo/contra-modelo. Ahora bien, para R. Thom (1992), el antagonismo paradigma/contra-paradigma configura un esquema catastrófico

tipo: es decir que la desligazón patológica de los vínculos institucionales está sellada en el zócalo de la institución.

Desde esta perspectiva puede considerarse que la bifurcación catastrófica debe ser enlazada a la pregnancia de un "atractor extraño", a saber: la resurgencia de los elementos incorporados y forcluidos. La reaparición del espectro, es decir, el contra-modelo y las figuras reales e imaginarias que se le asocian en oportunidad de la fundación, retorna primeramente a nivel del encuentro con los pacientes. La utopía se ve atacada por las reacciones terapéuticas negativas, por lo que es vivido como un fracaso o como una limitación de los grandiosos proyectos originarios. El retorno de lo negativo se mantiene al precio de contrainvestiduras que amputan al conjunto de sus fuentes energéticas. Queda sellada entonces la desligazón de los vínculos institucionales, prisionera de las renegaciones o de la forclusión originaria, confrontando al conjunto con una problemática de refundación impensable. La apuesta se sitúa entre el asesinato de la figura de los antepasados fundadores y una imposible recaptación de los orígenes. Se cristaliza una paradoja entre la refundición impensable, la re-creación de una nueva utopía maravillosa y la imposibilidad de renunciar al presente para que nada cambie.

5. ILUSTRACIÓN CLÍNICA

Algunos extractos de una intervención llevada a cabo en un hospital de día permitirán ilustrar la intrincación de estos mecanismos y poner en evidencia el impacto de la negatividad en la desligazón patológica de los vínculos institucionales. La elección de esta situación presenta el interés de mostrar la superposición de movimientos de desligazón caótica y de inmovilización de los vínculos institucionales, es decir, el entrecruzamiento del desgaste y de la crisis explosiva.

Este servicio de psiquiatría infantil, creado hacia la década de 1970 en ruptura con el asilo tradicional, acoge una población de niños psicóticos, autistas y deficientes intelectuales. El equipo asistente, integrado por enfermeros psiquiátricos, educadores especializados, reeducadores y profesionales "psi", parece suficientemente numeroso y dotado de las capacitaciones requeridas. La demanda de intervención, transmitida por correo, declara la expectativa central del equipo: comprender y superar una situación de sufrimiento compartido que perdura desde

hace varios años. Los intentos de trabajo colectivo emprendidos hasta ahora se han revelado infructuosos.

En la primera reunión organizada a fin de precisar mejor el sentido de la demanda, surge que las manifestaciones de la desligazón patológica de los vínculos institucionales corresponden tanto a la crisis explosiva como a la inmovilización. El sufrimiento evocado resulta de una violencia en los modos de relación, que transita por las palabras y por los actos, pero también de una estasis de las investiduras. El agotamiento es masivo, se repiten las licencias por enfermedad y las descompensaciones psicosomáticas. Las ausencias reiteradas y algunas dimisiones recientes, entre ellas la del psicólogo, refuerzan un sentimiento de impotencia resignada, desmentido a veces por las explosiones de violencia. Un elemento central será evocado y confirmado por el conjunto de los participantes: la violencia en los modos de relación engendra la ausencia de garantía en lo referido a la palabra, de modo que la desconfianza es general. En esta línea, la primera reunión estará puntuada por un pasaje al acto violento ocurrido entre un educador y una reeducadora. Con el derrumbe de la confianza, ningún acto asistencial puede ser compartido ni sostenido. Toda acción despierta sospechas, y es atacada y destruida. En consecuencia, sólo subsiste la violencia o el repliegue sobre sí.

La intervención, que se desenvolverá a lo largo de unos tres años, revelará ser extremadamente complicada, generando momentos de persecución, odio e impotencia, despertando la tentación de renunciar y de abandonar a un equipo tan destructivo y poco gratificante en el plano narcisista.

Presentaré tan sólo un análisis sucinto de dicha intervención, centrando mi enfoque en los elementos estrictamente necesarios para la demostración. Antes, conviene aclarar algunos elementos referidos al marco y al dispositivo instaurado. Será propuesto y aceptado por el conjunto llevar a cabo una reunión mensual de tres horas de duración, organizada en día fijo y que reunirá a todos los miembros de la institución (que no estén regularmente de licencia), a fin de comprender los fenómenos experimentados por el conjunto. La regla formulada es la de la libre palabra, limitada por un acondicionamiento de la regla de abstinencia. Aclaro de entrada al grupo que se trata de una intervención institucional, descartando así los elementos de orden privado no directamente ligados a la situación, y añado que lo que se enuncie durante este trabajo colectivo no podrá ser retomado en la vida institucional cotidiana con fines destructivos. Este acondicionamiento cumple una función de límite

paraexcitante, de censura selectiva de la palabra y los actos análoga al marco de la terapia familiar. Si bien todos los pensamientos son legítimos, ciertos actos o palabras constituyen desbordes económicos, representando una efracción del sistema paraexcitación. Paralelamente, este acondicionamiento de la regla permite sostener indirectamente un primer distingo entre pensamientos, palabras y actos. Por lo demás, el enunciado de la regla de abstinencia es central por cuanto permitirá señalar las inevitables transgresiones durante la intervención y sostener la función de contención. Por último, hay que precisar que el costo de la intervención será negociado con la institución e imputado al presupuesto para la capacitación permanente. Esta forma de pago está destinada a significar al conjunto la dimensión institucional de la intervención.

Esta última se verá pautada por tres fases relativamente marcadas: una fase de evacuación de la violencia, una fase de reconstrucción de los orígenes de la institución y finalmente una fase de retramado de los vínculos grupales y una transformación en las representaciones de la tarea primaria.

Durante más de un año, las sesiones constituyen una forma de desaguadero de la violencia, un receptáculo para la envidia y el odio mutuos. Los distintos enfoques asistenciales y la organización de los cuidados ahondan especialmente los antagonismos. Sin embargo, es imposible evocar representaciones precisas acerca de los niños acogidos, sus problemáticas y las prácticas implementadas. Paralelamente, no parece efectuarse ningún trabajo de ligazón, a pesar de nuestras intervenciones que parecen siempre inapropiadas. En cada sesión parece que un retorno al estado inicial, una repetición de modo idéntico (de M'Uzan, 1977) marca el funcionamiento del conjunto.

Hacia el final de este primer año se nos hará patente que el grupo sufre de un trastorno de memoria compartido: no puede inscribirse ningún recuerdo, ninguna huella de las sesiones precedentes. En cuanto se comunica esta observación al conjunto, los profesionales nos piden que desempeñemos una función de memoria auxiliar, volviendo a tejer un lazo de continuidad en el inicio de cada sesión.

La demanda que se nos dirige suscitará una forma de escisión entre mi colega y yo; nos sorprendemos entrando en una suerte de conflicto, expresando una hostilidad hasta entonces desconocida entre nosotros. El enfrentamiento evoca una escisión y recae sobre el tipo de respuesta a dar: estamos apresados entre el deseo de sostener este grupo en gran sufrimiento y el deseo de abstenernos para no favorecer una dependencia que bloquearía las capacidades del grupo en cuanto a elaborar sus propios conflictos. Un trabajo de análisis de tipo intertransferencial efectuado a posteriori permite descubrir los mecanismos en juego. Nos percatamos así de que los elementos proyectivos arcaicos inyectados por el grupo se depositaron de manera directa en el interior del sistema de vínculos establecido en la pareja de intervinientes. La prosecución del análisis nos mueve a pensar que lo que acaba de transmitírsenos corresponde exactamente a lo que se juega entre los niños acogidos y los profesionales.

Al reexaminar la secuencia, hacemos conocer esta interpretación, un tanto persuadidos de poseer una clave que permitirá desbaratar la desligazón que atraviesa al conjunto. El efecto de esta interpretación es tan decepcionante como el que habían producido nuestras intervenciones precedentes. Sólo lo puntúa un "Sí, ¿y qué?", seguido de un pesado silencio. Los fallos en la mentalización demuestran ser tan masivos que nos invade gradualmente un desaliento de registro depresivo: estamos desesperados, sin pensamiento, como aniquilados psíquicamente. Esta vivencia de impotencia persistirá durante varias sesiones. Se hace patente que la institución nos confronta con una posición terapéutica negativa (Vidal, 1989). Su superación exigirá un trabajo de elaboración llevado a cabo junto con los colegas de nuestra asociación. Las ensoñaciones de cada uno y el análisis de la cadena asociativa grupal nos mueven especialmente a evocar el fantasma de una pérdida fundamental afectando al funcionamiento de esta institución. En la reunión siguiente, sin que abordemos la cuestión, la inspectora comunica al grupo su sorpresa: en el intervalo de las sesiones buscó el legajo titulado "proyecto institucional" ¡y sólo encontró un sobre vacío!

Con este descubrimiento podemos asistir al esbozo de un primer trabajo de ligazón y a la reanudación de una dinámica evolutiva. Interrogados por sus colegas con respecto a esta desaparición, los asistentes más antiguos son llamados a restituir los ejes del proyecto fundador. Puede aparecer así una primera diferenciación grupal: logra representarse la diferencia de generaciones entre los antiguos y los nuevos. Esta representación ya no es tratada al modo de la destrucción recíproca sino al del apoyo y la complementariedad. Durante las sesiones siguientes se apelará regularmente a los antiguos para restituir los orígenes de las principales etapas de la institución.

La historia puede ir siendo progresivamente reconstruida merced a una primera diferenciación "generacional" interna. Por razones de dis-

creción mencionaré tan sólo algunos aspectos, pero aparece muy claramente ante el conjunto que la institución fue creada en una forma de actuación. El deseo de los fundadores de romper con el "manicomio" y de fundar una institución radicalmente innovadora se infiltró y fijó en todos los niveles del funcionamiento actual, tales como:

- el espacio material (sin tabiques ni separación formal), lo que significa que los asistentes no disponen de ningún espacio diferenciado;
- los modos de relación (negando todo valor a las reglas, a los diferenciadores de roles y funciones);
- la relación con la temporalidad (situada en un imprevisto permanente, de modo que cada día los profesionales deciden ocuparse de los niños según su elección del momento).

Durante el segundo año de intervención los profesionales reconstruirán la constelación fantasmática central. Se pone en evidencia que el deseo fundador condensa el fantasma de destruir todas las representaciones y prácticas evocadoras de las instituciones de psiquiatría infantil tradicionales, percibidas como manicomiales, pero también de sostener un fantasma de deseo megalomaníaco según el cual *todos los niños deben curarse*. Ahora bien, en los primeros años de funcionamiento se produce un acontecimiento traumático, la muerte accidental de un niño autista. Esta muerte será enquistada por el conjunto, los mecanismos de antiduelo se verán reforzados por el derrumbe depresivo de una de las fundadoras de la institución. Así pues, la institución va a encarnar una figura mortífera, acreditando el fantasma de un "agujero negro" que absorbe toda la energía. Se necesitarán varios meses para que las defensas contra la pérdida salgan a la luz y puedan ser referidas al modelo fundador. Al tomar los asistentes clara conciencia de que los mecanismos de antiduelo y antipensamiento constituyen un modo de funcionamiento asimilable al de los niños, queda de manifiesto que el conjunto se encontró totalmente intoxicado: la psicosis y las defensas autísticas pasaban a ser un desorganizador de los vínculos institucionales. Paralelamente, se hace visible que el fantasma de deseo terapéutico megalomaníaco impidió el acceso al trabajo de duelo. Desde esta perspectiva, el estancamiento o la regresión y, a fortiori, la muerte de un niño, debían ser silenciados. Al impedir los intercambios entre los profesionales y el trabajo de elaboración, el apuntalamiento mutuo se veía radicalmente obstruido de entrada.

Con la reconstrucción de esta constelación fantasmática compartida puede tener lugar un proceso grupal de características asociativas: se tornan así analizables los fenómenos de resonancia. Puede evocarse y aceptarse el sufrimiento movilizado en el encuentro con los niños. Se opera gradualmente una modificación profunda de las modalidades vinculares y una transformación en las formas de intercambio, acompañadas de una mutación en las relaciones grupales y en la relación con la institución. La elaboración grupal de la negatividad de obligación permite establecer vínculos más apuntaladores entre los asistentes: puede hallarse/crearse un cierto placer de trabajar juntos. Se instituyen diferenciaciones: toman forma subgrupos, vuelven a dibujarse roles y funciones. La psicóloga del servicio instituye reuniones de análisis de la práctica, hasta entonces rechazadas. Paralelamente, dos personas dimitirán al no poder tolerar, por razones de economía personal, las modificaciones en las formas vinculares.

El final de la intervención coincidirá con la implementación de un trabajo de escritura colectivo y con la redefinición del proyecto terapéutico. La historia de la institución puede ser escrita, la creatividad grupal puede investirse en este proceso de recaptación del mito fundador para acceder a una historicidad. La mutación ya no aparece como traición al pacto fundador, sino como un relevo hacia otro proyecto portador de vida y de muerte, portador de sentido y de sinsentido, aceptando las limitaciones de lo real y de la patología, accediendo a una forma de pensamiento crítico.

Esta viñeta clínica muestra que en la desligazón patológica de los vínculos institucionales, la crisis, la inmovilización defensiva y la renegación se convierten en pantalla contra la pérdida. *El derrumbe del sentido y del valor compartido* tienen lugar por no poder perderse el ideal megalomaníaco fundador. La lengua muerta que se habla esconde una cosa enterrada viva, sepultada en la cripta.

La intervención permitió restablecer una capacidad de pensar y habilitó para el trabajo de la memoria, levantando las defensas y los mecanismos de anti-duelo que inmovilizan el trabajo elaborativo. El trabajo de simbolización dependió de la *implementación de un neo-marco contenedor* que hiciera posible el desplazamiento de la disociación a un espacio de re-tratamiento de lo negativo. Se plantea, pues, la cuestión de las condiciones metodológicas capaces de favorecer este trabajo de re-tratamiento de lo negativo.

6. PROPUESTAS DE CIERTOS PRINCIPIOS METODOLÓGICOS DE INTERVENCIÓN

A modo de conclusión provisional propondré algunos principios metodológicos derivados del estado actual de mis elaboraciones. En primer término conviene subrayar que la intervención, inscrita en el referencial de la clínica psicoanalítica de conjuntos intersubjetivos, procede de invariantes predefinidos. Los requisitos del método están circunscritos por la situación, el marco, el objeto y los objetivos, así como por ciertos operadores fundamentales.

- *La situación de asimetría*, vectorizada por la ley de la oferta y la demanda, predetermina una labor de puesta en forma de las expectativas, preinvestiduras, prerrepresentaciones y proyecciones que van a predeterminar las condiciones de una relación de tipo transferencia/contratransferencia.
- *El marco* establece un sistema de invariantes de tiempo, lugar y acción. El proceso se desenvuelve en el interior de este marco, está determinado por el aparejamiento psíquico de los intervinientes y por el enunciado de una regla apropiada para la situación. Recordemos aquí el valor fundamental otorgado a la regla de abstinencia.
- *El objeto y los objetivos.* Con la abstención de todo acto, de todo aparejamiento técnico operatorio, de todo deseo de modificar la tarea primaria, los modelos teóricos y las prácticas institucionales, se trata de intentar comprender "aquello que de la realidad psíquica es movilizado, apuntalado e inmovilizado por la institución" (Kaës, 1987b).
- *Los operadores*. Me demoraré más sobre este aspecto aportando algunas precisiones acerca de dos puntos: las condiciones de la escucha y los dispositivos específicos de tratamiento del material.

Las condiciones de la escucha institucional

Debe apuntarse que la noción de intervención remite, en el plano etimológico, al concepto de tercero. Si la función tercera constituye un garante metodológico, ético y praxeológico, no puede ser sostenida únicamente por los intervinientes. Sin la creación de dispositivos que permitan la contención y recaptación de los elementos transmitidos durante

las sesiones institucionales, surge una forma de intoxicación del aparato psíquico de los intervinientes que inmoviliza su capacidad de elaboración. La introducción de dispositivos específicos en la dimensión institucional de la intervención autoriza la reelaboración de elementos desconocidos, de registro intersubjetivo pero también transubjetivo, que escapan al trabajo psíquico de los intervinientes. Estos dispositivos vienen a apuntalar los diferentes tiempos psíquicos de la captación, la decaptación y la recaptación necesarios para el trabajo del a posteriori.

Los dispositivos de tratamiento del material

El tiempo de la escucha *in situ* corresponde a un momento de captación durante el cual los intervinientes se encuentran considerablemente inmersos en los sistemas de vínculos institucionales. Las pruebas y las representaciones movilizadas a raíz de esta inmersión son objeto de una primera elaboración personal, confrontada con el trabajo psíquico efectuado por el cointerviniente. Ahora bien, el análisis resultante, emparentado con una forma de análisis intertransferencial, con frecuencia revela ser insuficiente para despejar ciertas apuestas institucionales profundas. En efecto, este dispositivo apropiado para el análisis de grupos "de extraños", deja un resto a veces decisivo vinculado a la dimensión específica de la intervención. Revela ser insoslayable, pues, un tercer nivel de análisis con motivo de ciertos momentos clave de la intervención. Se trata de un dispositivo de análisis referido a los efectos institucionales generados por la intervención.

La clínica nos ha mostrado que los elementos fundamentales implicados en la problemática institucional no podían ser analizados sin una elaboración de los efectos producidos sobre nuestra propia asociación de referencia. El ejemplo descrito más arriba puso en evidencia la necesidad de analizar los aspectos contratransferenciales, análisis conducido en diferentes niveles, a fin de hallar una salida para el empantanamiento, para la inmovilización de los intervinientes. En efecto, el *análisis de la contratransferencia institucional* constituyó la herramienta central del despejamiento y posibilitó un esbozo de comprensión de los fenómenos movilizados. Este análisis se llevó a cabo sobre varios registros, disponiendo de apuntalamientos múltiples: por un lado, con mi colega S. Morel, coanimadora de la intervención, pero también a nivel grupal institucional, con apoyo en las elaboraciones conducidas durante las sesio-

nes de recaptación efectuadas en colaboración con los colegas de nuestra institución de referencia.

En este aspecto cabe apuntar que la problemática que afectaba a la institución se desplazó sobre nuestra propia asociación, de manera atenuada pero totalmente similar. Durante las sesiones sólo pudieron trabajarse los elementos tratados en este último nivel. Dicho de otro modo, aparece una relación transfero-contratransferencial, de registro institucional, relación de la que los intervinientes funcionan como mensajeros y reveladores. La reelaboración de los elementos fundadores de nuestra propia asociación, ellos mismos co-reprimidos, permitirá proseguir una intervención que adoptaba en ese momento la forma de una reacción institucional negativa.

En conclusión, puede decirse que el restablecimiento de vínculos institucionales más vivos depende del acceso de los profesionales a la depresión, la ambivalencia, la duda y el pensamiento crítico. Esto transita por un trabajo grupal de elaboración de la negatividad que haga posible una cierta superación de las escisiones, de los mecanismos de antipensamiento, así como la aceptación de límites para el fantasma de deseo megalomaníaco terapéutico. Con la reconstitución de una trama común que dé soporte a los antagonismos, las oposiciones y los conflictos, puede verse que los elementos perversos, desautorizados o forcluidos, no interrumpen ya el proceso institucional. El trabajo psíquico grupal supone duelos, renunciamientos, pero también el alejamiento de ciertos profesionales cuya economía personal ya no encuentra apoyos en el funcionamiento institucional. Así como el análisis de las contradefensas grupales permite transformar la economía de ciertos pacientes, en algunos profesionales las modificaciones del marco institucional traen aparejada una modificación económica. La intervención puede ser la oportunidad para des-sellar ciertas formaciones psíquicas bifaces y para liberar energías individuales inmovilizadas en el funcionamiento institucional, liberación energética que en ocasiones desemboca en una gestión de terapia personal o en una reconversión saludable para ambas partes.

Se hace evidente que el análisis de la desligazón de los vínculos institucionales supone un análisis en profundidad de lo que aparece como una forma específica de transferencia y de contratransferencia institucional. Esto supone que la intervención se apoye sobre una grupalidad inscrita en una institución, y sobre el análisis constante de los elementos renegados o forcluidos en cada uno de los niveles. Este

trabajo a través de la intersubjetividad posibilita a veces el moldeado de una tópica institucional más flexible, efectuada sobre la remodelación de ciertas relaciones de objeto.

Por último, el rodeo y el apoyo en la teoría de las catástrofes permite soñar y pensar lo que en el campo institucional aparece caótico, incontenible e irrepresentable. Al ofrecer un operador metafórico, posibilita el trabajo de recaptación y de simbolización de ciertas aporías teórico-clínicas. La teoría de las catástrofes suministra una teoría intermedia entre el modelo de la clínica psicoanalítica y el campo institucional, permitiendo una rearticulación parcial de ciertas aporías epistemológicas fundamentales. Ofrece así un modelo con vistas a conceptualizar las discontinuidades entre la intra y la intersubjetividad, pero también para replantearse el antagonismo adentro/afuera, sujeto/institución.

3. LA EVOLUCIÓN PARANOICA EN LAS ORGANIZACIONES

por Otto Kernberg[1]

Elliot Jaques (1976) distinguía dos tipos de organizaciones sociales, las organizaciones adecuadas (*requisite*) y las organizaciones paranogénicas (*paranoiagenic*). Las organizaciones adecuadas son estructuralmente sanas, la autoridad y la responsabilidad se comparten y es posible obtener el número adecuado de personas en el momento adecuado para cumplir la tarea adecuada. Son organizaciones dotadas de una estructura administrativa funcional. "Estas organizaciones son capaces de entablar relaciones de confianza entre unos y otros y de alejar la sospecha y el recelo." (Jaques, 1976.)

1. LAS ORGANIZACIONES PARANOGÉNICAS

"Las organizaciones paranogénicas tornan [...] imposibles las relaciones de seguridad (*confidence*) y confianza entre los individuos. Ellas comprimen las interacciones sociales ajustándolas a un molde necesitado de formas de comportamiento que despiertan la sospecha, la envidia, la rivalidad hostil, la ansiedad, y frenan las relaciones sociales, indiferentes a lo que sería el bien común..." (Jaques, 1976.)

La teoría del sistema organizacional abierto adoptada por Jaques fue propuesta inicialmente por Kenneth Rice (Rice, 1963; Miller y Rice, 1967). Esta teoría considera la regresión en los procesos grupales de las organizaciones (con comportamientos paranoides en los individuos y su paralelo de idealización patológica) como una consecuencia de la falta

1. Traducción francesa de B. Duez, revisada por R. Kaës.

de estructura administrativa sana. La teoría de los sistemas abiertos considera las reacciones paranoides del grupo como síntomas de la disfunción institucional. Esta disfunción induce una regresión a la vez en los individuos miembros (del grupo) y en los grupos; no es simple resultado de la suma de la patología de sus miembros.

Ejemplos de síntoma de génesis paranoica

En oportunidad de celebrarse una reunión internacional convocada por una organización profesional, cierto distinguido miembro de una de las facciones que competían por la preeminencia científica rebajó, en una reunión privada informal, a los representantes de otro país. Una hora después, durante una cena con estos mismos representantes, habló calurosamente de sus importantes contribuciones y, de manera claramente halagadora, de su necesidad de verlos más a menudo. Contra lo que podría parecer, se trataba de un hombre honesto y de correcta moral, y su flagrante deshonestidad en el contexto de la organización se hallaba en total desacuerdo con su conducta habitual.

Durante una reunión interna, el director de una institución educativa criticó de manera tajante a un docente de la institución. El director, cuyo estilo agresivo era conocido y temido, siguió hablando así durante veinte minutos mientras los otros principales docentes permanecían silenciosos. Al final de la reunión, algunos de los que se hallaban presentes se acercaron a la persona atacada, le expresaron en privado su solidaridad y le expusieron su parecer sobre el injustificado ataque. Algunos de ellos gozaban de una triste celebridad por su actitud de sometimiento y hasta de adulación servil hacia el director.

En cierta administración, una directora de servicio experimentada y ya de bastante edad realizaba singulares esfuerzos para sostener a sus jóvenes colegas hombres, guiándolos por los intrincados meandros organizacionales y políticos de la institución. Habiendo oído decir que durante un consejo de administración el presidente había cuestionado la labor de uno de sus protegidos, alertó a éste, quien fue de inmediato al encuentro de dicho presidente para pedirle explicaciones. Éste se sorprendió, por cuanto había planteado el tema en respuesta a lo que consideraba como desacuerdos menores. La directora había querido ayudar a su joven protegido, y éste, de buena fe, quiso corregir lo que percibía como una toma de partido injustificada a su respecto; el presidente, de buena fe, percibió a la mujer de más edad como generadora de desconfianza y entendió que distorsionaba la estructura funcional administrativa de la organización.

Un responsable de investigaciones de reputación internacional decidió abandonar el instituto donde se desempeñaba tras una serie de incidentes que lo hicieron sentirse indeseable: en el espacio de unos pocos meses se le negaron fondos internos para un proyecto de gran importancia; la renuncia de dos secretarias principales dejó un vacío que fue llenado por otras dos secretarias principales: él se dio cuenta, después, de que habían sido despedidas de otro servicio de la misma institución; el director de esta última se había mostrado particularmente crítico respecto del investigador en una reunión científica. El investigador se sintió deprimido, manifestó intensos comportamientos autocríticos y autodespreciativos y cedió a la esperanza de empezar de nuevo en otra organización; se sorprendió cuando, a punto de renunciar, hizo pública su decisión: todo el mundo le expresó la profunda inquietud que le causaba su partida y la organización hizo esfuerzos por retenerlo.

Estos ejemplos no son extraordinarios. No parecen responsables de carencias mayores en el funcionamiento institucional. Ilustran algunos de los aspectos centrales de la evolución (*genesis*) paranoica institucional:

- una variedad de comportamientos individuales que van de la deshonestidad clamorosa a la sospecha corriente, la desconfianza y el miedo, hasta la reacción depresiva autodespreciativa y desmoralizante;
- miembros de las organizaciones deshonestos, tramposos y antisociales, rasgos personales que no exhiben en sus vidas privadas;
- miembros de una organización que actúan de buena fe y sin embargo provocan desastres.

Síntomas de la evolución paranoica

En general, los síntomas de la evolución paranoica en las organizaciones se ordenan a lo largo de un vasto espectro que va de lo psicopático a lo depresivo.

- Cuando en las organizaciones de funcionamiento inadecuado se reúnen condiciones para la regresión paranoica, el *costado psi-*

copático del espectro se caracteriza por miembros que manifiestan de modo patente comportamientos engañosos, deshonestos, antisociales, siendo que no los presentarían en su vida cotidiana fuera de la institución. Encontramos también miembros que exteriorizan tendencias antisociales en el conjunto de sus interacciones sociales y que las testimonian igualmente en la vida organizacional; no sólo se los acepta sino que además se los admira, porque cuando prevalecen condiciones favorecedoras de la evolución paranoica, ellos las hacen compartir.

Un dirigente admirado y amado en una organización se había hecho conocer por sus operaciones financieras despiadadas, lindantes con la amoralidad, que efectuaba con vistas a mejorar su posición dentro de la organización.

El director de un centro universitario apreciado por sus maneras cálidas, suaves y hasta acariciadoras, era ampliamente conocido por difundir en privado los rumores más venenosos sobre sus opositores políticos, mientras que públicamente actuaba a su respecto con la mayor de las benevolencias.

La directora de una institución de servicio social era admirada por lo excéntrico de sus actitudes, que contrastaban con su brillo intelectual. Su tendencia crónica a la mentira, que rozaba las fantasías mitomaníacas, era celebrada en privado como si se tratara de un valiente desdén por la realidad.

- El promedio de los miembros de las organizaciones conducidas por tales personas testimonia, por oposición, rasgos paranoides marcados en sus negociaciones institucionales: estos rasgos contrastan con su personalidad normal en el exterior de la vida institucional. *Los comportamientos paranoides constituyen la parte media en el espectro de la regresión paranogénica* y son las manifestaciones más frecuentes de la índole no adecuada de la organización. Es típico que las relaciones entre el comité directivo o los empleados, inspectores y dirigentes se caractericen por el miedo, la sospecha y el resentimiento, una sensación de hipervigilancia y de precauciones, una búsqueda de sentidos y de mensajes sutiles y ocultos, así como por el esfuerzo de entablar alianzas con los pares a fin de protegerse de los peligros comunes. Los miembros del comité directivo, en su oposición oculta a la dirección autoritaria, suelen vivir la horrorosa experiencia de aliados de la víspera que se cambian la chaqueta y adoptan actitudes de servil adulación para con los directivos. La invasora atmósfera de desconfianza nos recuerda aquella historia proverbial de una pequeña aldea donde, un día, todos reciben un telegrama de un bromista que dice: "¡Se ha descubierto todo, escápese!"; el 50% de los lugareños parten precipitadamente. Contrastando con las reacciones del comité directivo, el director tiene la sensación de que los miembros paranoides de la organización ya empezaron a impugnar su autoridad de manera hostil, provocativa y despreciativa, mientras que una mayoría silenciosa encuentra excusas para estos ataques.
  En el lado depresivo del espectro de la regresión paranogénica, es típico que los individuos se sientan solos, aislados, no apreciados, hipercriticados con relación a sus defectos e imperfecciones. Reaccionan a la crítica de modo excesivo, la viven como una amenaza para su futuro profesional en la organización. Su exagerada autocrítica inhibe su funcionamiento en el trabajo, creando así un círculo que se autoengendra e interfiere con la ejecución y el cumplimiento de la labor; se esfuerzan por rehuir a la organización. No es para asombrarse si sus miembros más maduros e integrados (los de superyó mejor integrado) predominan sobre quienes evidencian una reacción depresiva. En las instituciones paranogénicas, las personas normales son las más rechazadas. Una retracción esquizoide protege también del deterioro doloroso de la condición del ser humano en la institución.

2. ETIOLOGÍA

En términos simples, la causa de la evolución paranoica en las instituciones deriva:

- de la ruptura del sistema de tareas de las organizaciones, cuando las labores primarias se tornan inadecuadas o agobiantes o se paralizan a causa de coacciones imprevisibles, no diagnosticadas, mal administradas;
- de la activación de procesos grupales regresivos en condiciones de disfunción institucional;
- de la predisposición latente a la regresión paranoide, que es una característica universal de la psicología individual.

La dirección insuficiente de la organización puede ser una causa principal de ruptura en la ejecución de las tareas, incluso cuando objetivamente la realidad externa favorece el cumplimiento de las tareas primarias. La insuficiencia de la dirección se expresa en un diagnóstico inadecuado de las tareas primarias y sus obligaciones, en el fracaso para imaginar compromisos óptimos entre las tareas y las obligaciones; la estructuración de la organización va en contra de las exigencias funcionales con vistas a la ejecución de las tareas.

La insuficiencia de la dirección

Una dirección insuficiente puede estar motivada por las características personales de los dirigentes que ocupan puestos administrativos clave. De todos modos, las rupturas en el funcionamiento organizacional, con sus consiguientes regresiones en los procesos grupales de la organización en su conjunto, aparecen al comienzo como si la responsable fuese la molesta personalidad de los directivos clave. Sólo un prudente análisis de la organización permitirá determinar los casos en que la patología personal del dirigente es efectivamente responsable de la ruptura organizacional, y aquellos en que es tan sólo una presentación sintomática de ésta, reflejando la regresión en la dirección, efecto secundario a la ruptura institucional antes que causa de ésta.

Jaques (1976) resume de la manera siguiente las relaciones entre las características estructurales de las instituciones sociales, la psicología individual y la psicopatología: "La amenaza constante estriba sin embargo en que las instituciones sociales se vuelvan tan inadecuadas y tan gravemente alienantes, que generen una espiral descendente: las instituciones inadecuadas despiertan sospechas objetivas en resonancia con angustias persecutorias; la angustia, a su vez, perturba el funcionamiento individual [...], haciendo que la institución funcione todavía peor"

La escasez de recursos

La causa más frecuente de evolución paranoica es la limitación y particularmente la reducción de los recursos que hacen posible el éxito en las tareas organizacionales. En una época de restricciones presupuestarias, por ejemplo, cuando los gastos deben ser reducidos significativamente, la regresión de los miembros del comité directivo hacia ansiedades primarias suscita oleadas de temor y angustia: temen ser abandonados, rechazados, puestos en el índex e injustamente explotados.

Dado que las promociones implican también una rivalidad por plazas siempre en disminución, cuando el individuo asciende en la escala administrativa se produce un combate en función de recursos limitados. Cuando una competencia entre individuos incluye comités de investigación, juicios comparativos respecto del valor individual de los miembros de la organización, y un proceso político influye sobre sus remuneraciones, ya no se trata simplemente de un problema de distribución de recursos sino que se le agrega una dimensión fundamentalmente nueva, favoreciendo lo político la evolución paranoica.

Los procesos políticos

Los procesos políticos que inciden en la toma de decisiones son probablemente el factor más importante para el avance de la evolución paranoica en las organizaciones. Masters (1989) describe lo político como generador de un comportamiento que se atribuye en común, simultáneamente, el vínculo, la dominancia y la sumisión... El comportamiento político propiamente hablando comprende *acciones en las cuales la forma de la rivalidad, la perpetuación de la dominancia social y la lealtad chocan con las reglas acostumbradas que rigen un grupo*.

Desde el punto de vista del funcionamiento organizacional, el comportamiento político podría ser definido de la manera siguiente: individuos o grupos buscan influir sobre personas o grupos dentro del marco institucional con vistas a perseguir sus fines propios y a proteger sus intereses. En este aspecto, las instituciones políticas deben ser consideradas como "una forma de rivalidad que determina qué seres humanos tienen permiso para transmitir al resto de la sociedad los mensajes de autoridad y los mandatos" (Masters, 1989).

Dado que una acción política deriva de metas ligadas a las tareas primarias de la organización, tales acciones pueden ser consideradas como funcionales y enlazadas racionalmente al funcionamiento organizacional. Por ejemplo, la reflexión política puede determinar si una escuela de trabajadores sociales se orienta hacia una acción vuelta de manera preeminente hacia la comunidad o hacia intervenciones tera-

péuticas; un proceso político puede estar ligado a prioridades razonables en el conjunto de los objetivos de aprendizaje de los trabajadores sociales.

De todos modos, cuando la acción política es tangencial o está desconectada de la meta del funcionamiento institucional, tiene efectos negativos sobre el sistema de tareas institucionales y sus delimitaciones; esto puede conducir no sólo a distorsiones en el funcionamiento institucional, sino a un desarrollo de la evolución paranoica. Cuando la decisión de poner a competir valores no se toma racionalmente en términos de metas institucionales óptimas, una regresión desorganizadora en los procesos grupales sucede rápidamente al desacuerdo entre las aspiraciones políticas y los objetivos organizacionales. Por ejemplo, en una escuela que se ocupa de arte, la competencia entre grupos étnicos puede resultar desorganizadora.

Si se define la autoridad como el ejercicio funcional de un poder en el interior de un marco institucional, *el ejercicio del poder como parte de un proceso político absolutamente desvinculado de las tareas institucionales no puede ser considerado como funcional*. Y si el ejercicio del poder no es funcional, trae aparejado el espectro de la disfunción institucional. Este espectro se extiende del caos en un extremo a la petrificación en el otro: el caos, cuando la deficiencia del poder interviene en lugares funcionales de la autoridad; la petrificación, cuando se reserva a los dirigentes institucionales demasiado poder, transformándose la autoridad en autoritarismo.

En términos de procesos grupales en el interior de una institución, la acción política conduce a una dependencia incrementada de todos los miembros respecto de todos los demás; los miembros anónimos de la organización portan consigo un potencial político, un poder de decisión: esta situación se da al máximo en los casos de toma de decisión democrática. Depender de todos los demás en condiciones no objetivamente reguladas por las estructuras organizacionales activa inmediatamente un funcionamiento de grupo amplio. El funcionamiento en grupo amplio implica una interacción a-estructurada de los miembros de un grupo, que pueden escucharse todavía los unos a los otros e interactuar con cada uno sin relación de papel estatutario estable en el proceso; todas las relaciones interpersonales permanecen inciertas, y las operaciones defensivas que estabilizarían los conflictos en pequeños grupos o en relaciones diádicas o triádicas se tornan inoperantes (Kernberg, 1992).

El proceso político activa inmediatamente la psicología regresiva de

los grupos amplios con, por consecuencia, una sensación de pérdida de identidad personal por parte de todos los involucrados, una vaga sensación de amenaza de agresión y violencia, un sentimiento de impotencia, una necesidad de formar subgrupos a fin de poder proyectar la agresión sobre otros grupos, un esfuerzo por afirmar su poder propio y el de su pequeño grupo sobre los otros, el temor de ser víctimas del mismo proceso, el anhelo de escapar a esta situación y una sensación de parálisis y de impotencia cuando alguien se desprende del grupo.

Aquellos, cuyas posiciones en la organización dependen de un proceso electoral, hacen la experiencia de una sensación de desorientación y miedo, de ruptura temporaria de su trabajo habitual y de sus relaciones personales, de la necesidad de identificarse con un papel público que sienten como artificial y de una dependencia devastadora frente a la opinión de los otros a su respecto. La situación se asemeja a la psicopatología de la personalidad narcisista, hiperdependiente del juicio de los demás. Aun maduras y bien integradas, las personas tienen tendencia a vivir la derrota electoral como una severa herida narcisista.

Las estructuras insuficientes

Mientras que la escasez de recursos y la acción política, especialmente una acción no adecuada y no funcional, pueden ser fácilmente percibidas como campo fértil para la evolución paranoica, la falta de coherencia entre los objetivos de una organización y su estructura administrativa efectiva es una fuente importante, pero mucho menos evidente, de la evolución paranoica. Por ejemplo, la formación psicoanalítica acumula las metas de una universidad y de una escuela artística (el psicoanálisis es una ciencia y un arte), pero la estructura actual de la formación psicoanalítica se parece con más frecuencia a los modelos de una escuela profesional y de un seminario religioso (el psicoanálisis como técnica y como profesión de fe). Aunque las causas de estas variaciones puedan ser halladas en los orígenes históricos de la formación psicoanalítica y en la naturaleza de la tarea primaria –esto es, llevar a cabo un tratamiento en el contexto de límites institucionales–, estas causas sólo actúan por la contradicción entre los objetivos profesados y la estructura organizacional implícita en los mecanismos actuales. El efecto de ese desacuerdo entre las metas profesadas y la estructura institucional es un grado importante de la evo-

lución paranoica en estas instituciones, con escisión entre idealizaciones y temores persecutorios.

Los ejemplos más típicos de estos desacuerdos desconocidos los suministran aquellas instituciones que, oficialmente, existen para poner en práctica una función social útil a todos, siendo que su función primaria es proporcionar un trabajo y satisfacciones a las burocracias que las componen; se puede citar la institución hospitalaria, cuya misión anunciada es proveer a la salud pública siendo que las prácticas implementadas tienden de hecho a ganar dinero. Una organización cuyo objetivo es una ganancia financiera y cuyas estructuras optimizan este fin, debe ser considerada como una institución de funcionamiento óptimo.

En la categoría general de las distorsiones institucionales y de las inadecuaciones hay numerosos problemas circunscritos que a menudo afectan tan sólo a una parte de la institución: falta de límites claros de la partida destinada al gestionario; falta de estabilidad en el control de los límites; delegación de poder inadecuada, ambigua o en superposición; desacuerdo entre la extensión de la autoridad otorgada a ciertos dirigentes y el poder real delegado a esa autoridad. Este último problema constituye un límite entre los problemas organizacionales y el fracaso de los dirigentes en la organización de conjunto.

Los dirigentes incompetentes

La simple incompetencia de los directivos no sólo tiene un efecto devastador sobre el funcionamiento organizacional, sino que es excesivamente paranogénico. Los directivos incompetentes, al protegerse de subordinados competentes, se vuelven altamente desconfiados, defensivos y engañosos; se vuelven autoritarios con sus subordinados y sometidos a sus superiores. Estas cualidades activan la regresión paranogénica, particularmente por medio de sus características paranoides y francamente psicopáticas. El efecto corruptor de la deshonestidad entre los directivos suministra el terreno nutricio para respuestas psicopáticas generalizadas en el conjunto de la organización, pudiendo el potencial paranoide subyacente ser enmascarado por un equilibrio general de superficie de una corrupción generalizada.

Las cinco características deseables para un dirigente racional son:

- una elevada inteligencia;
- una personalidad honesta e impermeable al proceso político;
- una capacidad para crear y mantener relaciones de objeto en profundidad;
- un narcisismo sano;
- una actitud paranoide sana, legítimamente anticipatoria en oposición con la inocencia.

Las dos últimas características –cierta dosis de narcisismo y de paranoia– son ciertamente las más sorprendentes y sin embargo las más importantes cualidades requeridas para un trabajo de dirigente. El narcisismo sano protege al director de la hiperdependencia respecto de los demás y robustece su capacidad para funcionar de manera autónoma. Una actitud ligeramente paranoica mantiene al director en alerta contra los peligros de corrupción y de regresión paranogénica, contra la puesta en acto de una agresión difusa inconscientemente activada por los procesos organizacionales; protege al dirigente de una inocencia que impide analizar en profundidad los aspectos motivacionales de los conflictos que afloran en la institución.

El peligro es que, bajo los efectos de la regresión organizacional, los rasgos narcisistas y paranoides de los directivos se acentúen y acaben por constituir poderosas fuerzas regresivas que movilicen una regresión ulterior según el eje narcisismo-dependencia o el eje paranoia-sadismo. Aquí emerge una paradoja mayor en la dirección institucional: el mismo rasgo de personalidad que puede, si existe en un grado moderado, reforzar la columna vertebral de un dirigente, puede favorecer también una regresión y tener efectos paranogénicos devastadores sobre toda la organización. En una dimensión moral, la función de dirección es igualmente amenazadora debido a la regresión paranoide y narcisista en el dirigente y en la institución. Esto nos conduce al mecanismo que enlaza la evolución paranoica a sus consecuencias psicopáticas.

La identificación proyectiva

Por medio de la identificación proyectiva la agresión desatada en los conflictos institucionales se proyecta sobre los adversarios de la administración. Pero la regresión a procesos de grupo amplio vuelve esta identificación proyectiva notoriamente inoperante (Turquet, 1975). La razón está en el aspecto comportamental de la identificación proyectiva,

es decir, en el esfuerzo por controlar el objeto sobre el que se proyecta la agresión en el momento de cometérsela inconscientemente. Si la agresión no puede proyectarse con firmeza y anclarse sobre una persona cualquiera, y si aquellos sobre quienes se proyecta no pueden ser controlados, el temor a los enemigos presuntos aumenta y de ello resulta un incremento de la agresión proyectada de manera difusa.

La traición

Cuando el miedo a las represalias alcanza cierto nivel de intensidad, entra en juego el mecanismo del impulso paranoico a traicionar (Jacobson, 1971). Sucede entonces que se dejan caer todos los frenos morales en un combate de todo o nada por la supervivencia. No hay ningún límite a lo que podrá hacerse para protegerse de los peligros de un ataque; ataque cuyas orientación, forma e intensidad sólo pueden ser aprehendidas intuitivamente y de manera imprecisa. Los sociólogos han estudiado el fenómeno con el título de dilema del prisionero. Dos prisioneros encerrados por separado pero que están unidos por lazos personales, que han regresado lo suficiente como para sospechar de todo el mundo, incluso del camarada inaccesible, son proclives a traicionarse el uno al otro. En un nivel dramáticamente extendido, en un nivel nacional, la corrupción total de un sistema político, una corrupción que puede llegar hasta la dirección misma, se hizo evidente en Alemania del Este poco antes del derrumbe del régimen (véase por ejemplo Schabowski, 1990).

El narcisismo maligno

La forma más extrema de dirección paranogénica se encarna en aquellos dirigentes cuya personalidad se caracteriza por un narcisismo maligno; es decir, por una personalidad narcisista que acumula un sadismo sintónico con el yo, tendencias paranoicas y características antisociales. Este síndrome es característico de los líderes totalitarios, de los que Hitler y Stalin son los ejemplos clásicos.

Los procesos proyectivos

La activación de la agresión primaria en el funcionamiento de los miembros de un grupo social muestra la disposición latente a la regresión a niveles preedípicos de la organización intrapsíquica. En estos niveles la proyección de la agresión sobre las imágenes parentales, la reintroyección de éstas a través de las distorsiones consecutivas a la agresión proyectada y la reacción circular que se establece a consecuencia de la proyección y de la introyección de agresión, se distribuyen sobre mecanismos escisionales masivos conducentes a la *idealización* de un lado, y a las *tendencias persecutorias paranoicas* del otro. Estas operaciones psíquicas tienen su origen en la relación diádica con la madre; entran en resonancia con los problemas triangulares subsiguientes que reflejan la situación edípica. Estos procesos proyectivos transforman el dispositivo a través de las transferencias preedípicas múltiples sobre triángulos edípicos típicos que se hacen dominantes en la relación de los miembros con la autoridad.

La distorsión de la autoridad racional resultante de estos procesos proyectivos conduce a una activación defensiva de la afirmación narcisista y a la relación regresiva con dirigentes-padres temidos o idealizados. El proceso se completa con una tendencia general a reproyectar los aspectos evolucionados del funcionamiento del superyó sobre la totalidad de la institución. La proyección de las funciones del superyó sobre la institución incrementa la dependencia subjetiva de cada uno en la evaluación de la institución, disminuye su capacidad para enlazar e interiorizar los sistemas de valores y proporciona el disparador directo de la contaminación por corrientes ideológicas contrarias, rumores y regresiones a angustias primarias regresivas y persecutorias, a *fortiori* cuando fracasan en la organización *feed-back* objetivo y reaseguro. En estas condiciones hay no sólo una amenaza de regresión emocional y caracterial, sino también una regresión de la dimensión moral y del funcionamiento individual. El impulso paranoico a traicionar es una consecuencia lógica de esta regresión. Cuando una organización es controlada por un dirigente que presenta un síndrome de narcisismo maligno, una regresión paranoica y psicopática masiva se extiende rápidamente a toda la organización.

3. LOS SISTEMAS DE CORRECCIÓN Y SUS LÍMITES

La burocracia

Las ventajas

El medio más importante utilizado por las organizaciones para protegerse de la evolución paranoica es la instalación de un sistema burocrático. Una burocracia, como argumenta Jaques (1976), puede producir *jerarquías racionalmente determinadas, delimitación pública de la responsabilidad y de aquello de lo que se es responsable, delegación estable de la autoridad, rendición de cuentas general de la organización para con su entorno social por medios a la vez legales y políticos, organización paralela de los empleados y sindicatos*. Una condición primordial para el funcionamiento burocrático óptimo es que las instituciones sean responsables hacia el Estado y la ley o puedan ser controladas por éstos. Una burocracia que funcione bien dentro de un sistema democrático es potencialmente un modelo ideal de organización estructural.

Masters (1989) resume las principales características de la burocracia: primero, un elemento de obligatoriedad necesario en los grupos amplios donde las personas tienen intereses conflictivos, si su función es procurar un beneficio para todos; segundo, el sistema burocrático, al crear nuevos circuitos de cooperación entre los grupos constitutivos, es potencialmente apto para incrementar su eficacia; tercero, las burocracias procuran a sus miembros beneficios que posibilitan su autoconservación.

En el interior de una organización burocrática los conflictos internos pueden ser diagnosticados, controlados y resueltos racionalmente por mecanismos normales del funcionamiento burocrático. Por ejemplo, el sistema en tres niveles permite a los subordinados quejarse al superior de su superior inmediato en cuanto a sus insatisfacciones respecto de éste, con la condición de que este último sea informado de su queja. Simultáneamente, las organizaciones de empleados que defienden colectivamente los intereses de éstos en el interior de la organización burocrática pueden preservar los derechos individuales legales de los subordinados.

La estructura burocrática y sus funciones reducen la regresión en los procesos de grupos amplios a organizaciones que, en circunstancias co-

rrientes, mantienen en un nivel bajo la regresión paranogénica. Un funcionamiento burocrático eficaz puede optimizar el cumplimiento de las tareas, imponer una sólida conformación a lo generalmente considerado como el bien común.

Los límites

Hay límites importantes para los efectos optimizadores del funcionamiento burocrático. Estos límites surgen de las inevitables infiltraciones del sadismo disociado en los procesos grupales, infiltración que afecta a todo funcionamiento institucional, incluido el cumplimiento de las tareas institucionales.

Todos los miembros de las organizaciones hacen la experiencia de desafíos narcisistas, rivalidades edípicas y frustraciones preedípicas concernientes a la dependencia y el control autónomo, todo lo cual genera agresión. En la medida en que esta agresión no puede expresarse en las interacciones sociales inmediatas o sublimarse en el cumplimiento de las tareas, se proyecta sobre las otras formaciones de grupo de la institución –lo que conduce típicamente a la escisión, la idealización y la persecución–, o sobre los dirigentes; se expresa como una mezcla de conflictos edípicos y preedípicos que se combinan también con la idealización de los dirigentes y el miedo a su persecución. Los dirigentes incompetentes de una estructura burocrática, particularmente si poseen graves tendencias narcisistas y paranoides, pueden transformar un sistema burocrático regresado en una pesadilla social. Tales dirigentes alientan comportamientos que les son útiles en sus subordinados, recompensan la idealización de la dirección y son proclives a perseguir a quienes sienten críticos a su respecto.

Las tremendas consecuencias de un funcionamiento semejante sobre la vida cotidiana de amplios sectores de las poblaciones concernidas no necesitan ser demostradas; basta pensar en la Alemania hitlerista o en la Unión Soviética estalinista. En un grado más limitado, tales direcciones regresivas de burocracias que funcionan bien pueden observarse en los estados democráticos.

Un secretario de Estado de salud, convencido de que la profesión médica no satisfacía sus deberes y necesitaba ser castigada para que tomara la debida conciencia, desarrolló un sistema en el que toda imperfección o fracaso en un sistema de prestación asistencial producía efec-

tos desastrosos en todo el Estado. Cada incidente que no cayera claramente bajo el golpe de la ley era seguido por reglas adicionales y regulaciones que añadían enormes fardos al sistema burocrático mismo y a la vez a todo el sistema de prestación asistencial en el Estado entero. El efecto en espiral de esta burocratización incrementada fue un aumento general de los costos y también de los plazos para el cumplimiento de las tareas, un desborde de la burocracia estatal y un incremento en el reclutamiento burocrático; simultáneamente, una atmósfera paranoide infiltró todas las relaciones entre los inspectores del Estado y los diferentes servicios de prestación asistencial y entre los sistemas de control de los sistemas asistenciales y los colegas funcionarios de estos últimos. En su punto culminante, el autorrefuerzo narcisista y los despliegues paranoides agravaron la evolución paranoica y disminuyeron los recursos en todas las organizaciones involucradas.

Los mecanismos en la periferia de los sistemas burocráticos tienden a aumentar su dimensión y su alcance más allá de sus capacidades, y se deterioran gradualmente. Como señala Masters (1989), una justicia igual para todos implica que cada persona particular se sienta tratada de manera impersonal y deshumanizada por la administración, tenida por cantidad superflua. De hecho, este aspecto negativo de los sistemas burocráticos es el primer efecto que pueden tener sobre la vida de las personas que están en contacto con ellos. Es verdad que el efecto impersonal induce esfuerzos por combatir el sistema, por escapar a sus rigideces y, en compensación, a una reacción paranoica de las burocracias para atrapar a los defraudadores. De todos modos, el empeño de humanizar el sistema y personalizar las relaciones conduce al favoritismo –particularmente al nepotismo–, y pueden traer aparejada la corrupción de aquél.

La extensión gradual de un sistema burocrático para protegerse ulteriormente de los defraudadores actuales o potenciales, puede conducir a una sobrecrecencia burocrática que afecta no sólo a los individuos, sino a instituciones enteras cuando están reguladas burocráticamente. Los dirigentes administrativos funcionales deben encontrar modos de terminar con las intolerables rigideces burocráticas a fin de lograr un cumplimiento óptimo de las tareas. En síntesis, los peligros de rigidización y de hundimiento caótico (cuando la corrupción toma la delantera) constituyen los límites mayores de los efectos correctivos que puede tener el sistema burocrático en la prevención de la evolución paranoica.

Cuando el sistema burocrático alcanza una extensión tal que domina a la sociedad, su función de servir sus intereses propios se torna manifiesta: los burócratas pasan a ser una clase privilegiada que se sirve de purgas para calmar a los subpriviliegiados que los rodean. La burocracia deja de ser funcional, se petrifica y sus formas caóticas no sirven más que a sus propios intereses. Aquí la evolución paranoica parece una respuesta justificada por parte de toda persona involucrada por la burocracia de dentro o de fuera. En ciertos países, los sistemas nacionales burocráticos parecen haber alcanzado este nivel de equilibrio, con la consecuencia de un alto nivel de evolución paranoica en sus sociedades. El derrumbe económico de la Unión Soviética, determinado a la larga por un sistema de gestión económica absolutamente centralizado, halló su expresión más dramática en el desarrollo de una burocracia parásita que, combinando una rigidez extrema con una corrupción extendida, contribuyó al nivel extremadamente elevado de evolución paranoica en esta sociedad, aun cuando el terror político hubiese decrecido (Roberts y La Folette, 1990; Todd, 1990; Boukovski, 1990).

Un deterioro en la organización burocrática se produce a raíz de designarse a ciertos miembros como guardianes para proteger el bien común de demandas potencialmente injustificadas, de aspiraciones personales, remuneraciones o privilegios. Las personas integrantes de los comités que deciden la selección del personal, el visto bueno en los documentos de peticiones, la distribución de los recursos de todo tipo y la evaluación de las personas interiores y exteriores a la estructura burocrática, están inconscientemente investidas por el sadismo disociado que prevalece a través de toda la organización. En otros términos, la suma total de las tendencias paranoicas y narcisistas que son controladas en las interacciones sociales ordinarias a través de las estructuras burocráticas, se instala de manera perversa en quienes son sus propios guardianes. Bajo una apariencia de justicia objetiva, éstos suelen ser víctimas de tal captación de rol y se convierten en árbitros grandiosos (narcisistas), sádicos y sospechosos (paranoides) del destino humano. La impotencia de las personas, habitualmente limitadas en sus proyectos y decisiones autónomos por un inmenso sistema burocrático, favorece en ellas una explosión de necesidades narcisistas cuando la oportunidad del poder se pone a su alcance; es proverbial la arbitrariedad y el sadismo con que tratan al público los burócratas, particularmente aquellos que ocupan posiciones subalternas.

El humanismo

Otro mecanismo tendente a proteger a las instituciones de la evolución paranoica es la promoción de una ideología humanista articulada en torno de una aspiración de justicia, de igualdad de oportunidades y de igualdad de todos ante la ley. Encastrada en un sistema democrático de gobierno, esta ideología puede soportar el control social que protege la pertinencia de la estructura organizacional. Tales sistemas de control protegen a las organizaciones de la corrupción de los dirigentes y del deterioro paranoico derivado de un abuso de poder.

A menudo, la atmósfera regresiva creada en el contexto de procesos de grupo amplio subvierte los conceptos de igualdad ante la ley y de igualdad de oportunidades. La activación del síndrome de dispersión de la identidad y de agresión primaria en el contexto de los procesos de grupo amplio adopta la forma de una envidia colectiva inconsciente con respecto a las personas que escapan a la regresión, y con respecto a su creatividad. La envidia inconsciente y generalizada en la racionalidad de una ideología igualitaria, puede ser destructiva para una dirección funcional; puede favorecer la selección de dirigentes grandiosos con personalidades narcisistas que, al proclamar como lo hacen estereotipos convencionales, se aseguran cada uno de ellos de que no precisan ser envidiados. La elección de un "mercader de ilusiones" (Anzieu, 1975) como dirigente está ampliamente determinada por el ejercicio de la envidia colectiva inconsciente respecto de una autoridad realista, o de los valores y la creatividad.

Las ideologías sociales tangenciales al funcionamiento institucional pueden tener también un efecto destructor sobre el funcionamiento institucional, particularmente a través de una hábil manipulación de las ideologías por parte de los miembros de la institución; efecto doloroso cuando se trata de esfuerzos bien intencionados emprendidos para una reparación dispuesta socialmente y protegida de los perjuicios.

En un hospital de Estados Unidos, de avanzada en cuanto a corregir las injusticias sociales y los prejuicios hacia las minorías, un psicólogo negro invita a una enfermera blanca a una reunión pública; ella se niega. El psicólogo siente que ella se niega a implicarse con él porque es negro, y la denuncia al comité de derechos del hombre del establecimiento. Lo que habría podido resolverse en una interacción teñida de elementos individuales, dominada por los rasgos de personalidad del psicólogo, provocó una huelga general de todo el personal negro del establecimiento.

Captado por la comunidad negra circundante, el conflicto estuvo a punto de provocar la destrucción de los edificios del hospital y su cierre.

En un contexto de preocupación social por corregir prejuicios hacia las mujeres, una mujer miembro del comité directivo de una institución acusó, después de cierto tiempo, a algunos superiores masculinos de comportarse en forma particularmente dura con ella por no haber querido dar respuesta a sus avances sexuales. Los superiores masculinos se apartaron de ella precavidamente, de tal modo que después de un tiempo el caso derivó en una aversión de su parte a tratarla, no atreviéndose nadie a plantear claramente el problema ante las altas instancias administrativas. Todo el mundo parecía temer que la difusión del problema desembocara en conflictos organizacionales divisores. Una alegación particularmente seria de su parte desencadenó un amplio proceso investigativo en el que se confirmó que no había existido acoso sexual. La investigación reveló igualmente la falta de asistencia psicológica, siendo que esta mujer tenía necesidad de ayuda en su labor organizativa y en sus relaciones con sus superiores y el personal, tanto mujeres como hombres.

La democracia

Otro mecanismo capital para contener la evolución paranoica es el proceso democrático de control de las tomas de decisión. Este control democrático incluye discusiones abiertas sobre decisiones que afectan a todos; la seguridad de iguales derechos a una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos; una distribución pública, estable y socialmente sancionada de la autoridad sobre bases funcionales; y la plena participación de los subordinados en las decisiones de sus dirigentes.

Aquí, por desdicha, los efectos paranogénicos pueden provenir de dos causas principales:

- la naturaleza del proceso político;
- la confusión entre los mecanismos democráticos de toma de decisión y los mecanismos funcionales.

La democracia es un sistema político de gobierno que, por esencia, funciona mejor en las sociedades abiertas; o, en términos de sistema, en los sistemas abiertos con un número infinito de límites. Opuestamente,

las organizaciones limitadas, es decir, los sistemas abiertos con número restringido de límites y tareas específicas que deben ser cumplidas para asegurar la supervivencia de la institución, requieren una dirección funcional: ésta corresponde al sistema de tareas que permiten a la organización cumplir su objetivo.

En la década de 1960, cierto profesor de un departamento en una universidad estatal latinoamericana, fue elegido democráticamente durante períodos de convulsión política. Todo el mundo votó, desde el portero hasta los docentes. La justificación del proceso era que todos los que trabajaban en el departamento eran capaces de elegir la mejor persona para un puesto. En realidad, el proceso democrático era algo que se jugaba entre facciones políticas. El candidato que ganó lo hizo sobre la base de su enrolamiento político, y fue juzgado mayoritariamente mediocre.

Una concepción democrática quiere que las decisiones relativas a los derechos de los pacientes sean tomadas, en el interior de la comunidad terapéutica, con ocasión de reuniones ordinarias. En cierta institución, por ejemplo, la comunidad votó democráticamente para saber si debía dar o no permiso de salida a un paciente potencialmente suicida. Una decisión funcional habría sido, por el contrario, otorgar el derecho de tomar esta decisión a la persona con mayor experiencia y capacidad para asumir el riesgo suicida.

En ciertas sociedades psicoanalíticas de Europa y América latina, ser miembro titular coincide con el reconocimiento como psicoanalista didacta, función esencialmente educativa. La costumbre de elecciones con boleta secreta para elegir a los miembros titulares, que parece un método democráticamente justificado en una sociedad para recibir a los miembros nuevos de una institución, es en realidad un procedimiento de los más discutibles desde el *punto de vista de la selección de los más calificados para cumplir tareas educativas*. En realidad, una de las consecuencias de este procedimiento es desarrollar un alto nivel de evolución paranoica en las sociedades psicoanalíticas, escindidas por otra parte en grupos enfrentados por el poder. Un temor general justificado es que la elección tenga más que ver con la pertenencia a cierta estructura de poder que con los méritos educativos.

Tomas de decisión funcionales implican de todos modos una gestión participativa, es decir, la posibilidad de grupos de discusión y de decisión común a tomar entre los dirigentes de determinado nivel jerárquico. Si la gestión participativa coincide con una delegación clara y estable de la autoridad a cada grupo implicado en esas tomas de decisión, y si la autoridad individual de los dirigentes es proporcional a su responsabilidad (la autoridad puede delegarse, pero no la responsabilidad), esta organización funcional aparecerá como democrática pero corresponderá de hecho al principio funcional de una organización social.

El altruismo

Un mecanismo simple, a veces altamente eficaz pero fácilmente subvertible, para reducir la evolución paranoica está ilustrado por aquellas personas bien intencionadas, íntegras, preocupadas por la organización y preocupadas por los valores humanos vigentes en ésta, que dentro del marco organizacional y del sistema de trabajo consiguen ayudar a las personas en dificultades y a reducir la evolución paranoica. Inducir a dos enemigos a abandonar sus conflictos, hablar plenamente con una persona capturada en una trama paranoide de ideas falsas, reunir un número significativo de pares para presentar ante sus superiores los problemas que ellos ignoran o que administran mal, puede ser muy útil en ciertas circunstancias. El coraje individual y un sentido normal del compromiso por la defensa de ciertos valores pueden conducir a los individuos a superar la regresión paranogénica.

Un enfoque semejante de la gestión institucional puede ensanchar el conocimiento de la evolución paranoica, su naturaleza universal y la importancia de las medidas correctivas convenientes. Sin embargo, los procedimientos correctores, aun con las mejores intenciones del mundo, pueden ser también subvertidos de manera destructiva. Cualidades de decencia, de alto valor moral en los individuos pueden verse corrompidas por su enlace con la ingenuidad, es decir, con una renegación inconsciente de las tentaciones agresivas y sádicas en los demás miembros y en el funcionamiento del grupo. El ejemplo antes citado de la mujer de más edad que trataba de ayudar a sus jóvenes colegas hombres, mientras que inconscientemente ella desarrollaba la evolución paranoica en la institución, ilustra este hecho.

En las instituciones abiertas donde se alienta el *feed-back* y donde prevalece una organización funcional, las personas con severas tendencias antisociales pueden hacer circular fácilmente informaciones falsas que alcancen importancia precisamente debido a la existencia del respeto mutuo.

Un hombre que exhibía una tendencia antisocial y paranoide patológica, designado representante de su grupo en una situación de conflicto institucional, planteó dudas sobre la honestidad de los informantes designados por la dirección de la institución: la decisión de esta última participaría de un procedimiento político dirigido a regular la elección de los representantes del personal ocupados de la administración. En una reunión pública, el hombre acusó a un dirigente gestionario de amistad personal con uno de los informantes que, continuó el hombre, despertó la duda en cuanto a resultados supuestos de las elecciones. El informante y el dirigente se sintieron ambos agredidos y paralizados por lo que vivían como un ataque totalmente injustificado contra su honestidad. En esta situación de grupo, numerosas personas que habían oído antes las mismas acusaciones de deshonestidad en boca de quien ahora las expresaba en público, vivieron esto como una actitud de valentía que sacaba a la luz un rumor vastamente conocido. La tendencia crónica a la mentira del hombre que lanzó la acusación fue descubierta meses después a la luz de desarrollos ulteriores.

El arribo a posiciones directivas por parte de personas con fuertes características paranoides, narcisistas o antisociales puede indicar por sí solo cierto grado de regresión de los procesos grupales dentro de la organización: el nivel de preeminencia de estas personas paranoides en los procesos grupales puede ser considerado, cada vez, como un señalador indirecto de la extensión y predominio del funcionamiento paranoico.

5. EL TANATÓFORO

Trabajo de la muerte y destructividad en las instituciones

por Emmanuel Diet[1]

> "No estoy del todo seguro de que haya que estar loco para comprender a los psicóticos. Pero sí estoy seguro de que para comprender a un perverso, cuando uno mismo no lo es, se sufre."
>
> P.-C. Racamier

El sufrimiento en los grupos reales y en las organizaciones plantea con rudeza el problema de la articulación entre lo intrapsíquico, lo intersubjetivo y lo transubjetivo. Según cuáles sean el vértex y el dispositivo que instituyen la transferencia, la escucha y la interpretación, diferirán la constitución de lo interpretable tanto como la articulación del vínculo transferencial y su registro. En el espacio de la cura, el eco debilitado de las relaciones reales y de las interacciones destructivas sólo se deja oír como ocasión de puesta en escena y en actos de los fantasmas del sujeto singular. En los grupos, las tentativas de reactualización e implementación de las posiciones, lugares y funciones imaginarios introyectados en el grupo de pertenencia primario, se dejan oír en la cadena asociativa grupal, en las alianzas, pactos y contratos que se hacen y deshacen en la dinámica de sus conflictivas hipótesis de base. En las organizaciones, las actuaciones y secretos surgidos del pacto denegativo determinan y develan el conflicto de las interpretaciones de normas y valores instituyentes, la pregnancia de la estructura institucional y su anclaje en lo político y en lo social-histórico. Así pues, el mis-

1. A J. Puget, en amistoso y agradecido homenaje. Este estudio recoge una exposición efectuada el 7 de diciembre de 1989, y fue presentado y discutido en un grupo de trabajo del Collège de psychanalystes. Agradezco a M. Audisio, M. Cadoret, M.-P. Chevance-Bertin, A.-L. Diet, A.-M. Pietton y H. Popper por sus comentarios, críticas y objeciones, que me permitieron matizar, dialectizar, precisar y consolidar mi elaboración en la medida de sus validaciones, que confirmaron, a mi juicio, la teorización aquí sostenida.

mo síntoma se presentará, según el registro y el dispositivo instauradores de la escucha, como avatar de lo infantil y del Edipo singular, como resurgencia de la grupalidad psíquica y afectuación de las pertenencias identitarias, o como revelación conflictiva de los incorporats culturales, de las normas, valores e ideales constitutivos de la personalidad modal.

Una vez admitida en cada sujeto la presencia de estos tres registros, su dependencia originaria de lo inconsciente infantil y del organizador edípico, ¿cómo pensar su articulación problemática? Más precisamente, ¿cómo situar la destructividad ejercida en las situaciones de destrozo institucional, cuando cada participante del grupo de trabajo se vive amenazado de locura o de muerte?

A esta pregunta, la reflexión teórico-clínica aporta respuestas complementarias, y sin embargo, a nuestro juicio, insuficientes, por situar en un registro o una causa única el origen del sufrimiento y la fuente de la destrucción constatada y sentida.

Cuanto más maduro sea el grupo real u organizacional, más vacilará en nombrar e identificar el origen de su sufrimiento, en atreverse a señalar a uno de sus miembros como iniciador de la angustia, de la depresión, de la impotencia y de la descalificación vividas por todos y por cada uno. El esfuerzo de comprender lo que sucede –sobre todo en el profesional avisado– terminará en un callejón sin salida. Una vez criticada la asignación demasiado fácil de un chivo emisario como única causa del mal, todo se resolverá en la invocación general de la presencia de la pulsión de muerte en los grupos y organizaciones (Enríquez, 1983), lo cual, paradójicamente, hará imposible la menor elaboración de lo que está atravesando a los sujetos. De manera más elaborativa, se podrá señalar en determinado momento a un miembro del grupo como portador de una función fórica de destrucción (Kaës, 1993), situarlo como emergente del grupo (Pichon-Rivière, 1972) o asignarlo como perseguidor representante de una destructividad insituable (Aulagnier, 1975). Y es verdad que estas tres perspectivas permiten a menudo poner de nuevo a trabajar y volver a dar sentido al azoramiento psíquico, al sufrimiento narcisista y a la inhibición práctica, sentidos en y por el grupo.

Pero en ciertos casos estas tres perspectivas, en su efectividad, pueden mostrarse impotentes para explicar lo que sucede; peor aún, pueden encerrar a los sujetos "en sufrimiento" en un proceso mortífero donde la interrogación sobre el funcionamiento del grupo, el reparto de la culpabilidad, las investiduras y proyecciones personales no hacen más que acentuar el vaciado narcisista y libidinal de cada uno y de todos.

1. INTRODUCCIÓN A LA NOCIÓN DE TANATÓFORO

En estas circunstancias es cuando, frente a la imposibilidad de metabolización grupal, se hace necesario pensar en la presencia de una destructividad actuada por un miembro del grupo o de la organización que, atacando al aparato psíquico grupal, seduce para anular, detiene la circulación fantasmática y rehúsa participar en la dialéctica viva de los lugares, posiciones y funciones en el seno del grupo, paraliza y prohíbe el pensamiento, imponiéndose, en síntesis, como un maestro de muerte, destructor de toda posibilidad de un sentido común o de una elaboración intersubjetiva.

El tanatóforo: un sujeto destructor

Proponemos llamar tanatóforo a ese sujeto que bien es preciso terminar identificando no sólo como el portador sino como la *fuente* –si no única, al menos central– de la destructividad sentida o constatada. Hallamos aquí en potencia una toxicidad que, cual un ácido, ataca en silencio, y con cara de nada, los contenedores, los continentes y los contenidos simbólicos, socava sus vínculos y destruye el espacio potencial y transicional, descalifica a los sujetos en su palabra, su deseo, su identidad y su práctica. Sólo el indecible sufrimiento experimentado en la contratransferencia permite identificar la masividad del odio actuado, y ello en un contexto que le permite desplegarse y hacerse *a minima* localizable en sus efectos.

Si la repulsa del reparto intersubjetivo, el destrozo de lo compartible y el odio al sentido –fundamentalmente a cuanto enlaza lo pulsional a la alteridad, la transmisión y la deuda– caracterizan al tanatóforo, éste sólo actualiza sus potencialidades destructivas en ciertas circunstancias. De igual modo, aun si, como sostenemos, no puede reducírselo al simple portador, por un momento y en la dinámica del grupo, de una función fórica de destrucción, él sólo realiza su efectividad mortífera –y ésta sólo se torna asequible– en circunstancias precisas que delimitan esencialmente el valor del concepto que proponemos al análisis de los grupos

reales, y singularmente organizacionales, aun cuando en grupos terapéuticos o de formación pueda percibirse el efecto de la presencia de individuos "tóxicos" o aun cuando pueda escucharse algo de esto en el espacio diván-sillón.[2]

Condiciones de surgimiento

El tanatóforo se revela, en efecto, únicamente en un contexto que evoque y convoque su patología personal ofreciéndole medios para su despliegue y para su eficacia destructora. La posición tanatofórica sólo se cristaliza en la relación entre la estructuración singular del sujeto, las condiciones históricas y dinámicas de un grupo instituido y una coyuntura fáctica exterior: "la ocasión hace al ladrón". En este sentido se puede identificar al tanatóforo como el negativo del místico: surgido en el seno del grupo, tiene la vocación de destruir el *establishment* simbólico y de destruir la obra del genio, en el sentido que da a estos términos W. R. Bion.

1. El tanatóforo aparece en el momento en que el grupo, en su devenir, ha superado la ilusión grupal (Anzieu, 1975), iniciado el trabajo de duelo en cuanto a su omnipotencia imaginaria, diferenciado y articulado los lugares, posiciones, funciones, estatutos y roles, reajustado su funcionamiento en función del grupo de trabajo y de la tarea primaria. Es precisamente el trabajo psíquico necesario a la reelaboración de las investiduras en el progreso del examen de realidad lo que hace surgir al tanatóforo, hasta allí "módicamente" presente, por así decir, en la fusión/confusión grupal.

2. El trabajo psíquico de los miembros del grupo permitió elaborar los fantasmas de destrozo, pero la superación de la posición esquizo-paranoide y de la depresividad se encuentra en la realidad con cambios estructurales, acontecimientos institucionales, mutaciones ideológicas o tecnológicas que ponen en entredicho la existencia, el sentido y la validez de su práctica. Las dificultades o las conflictualidades que aparecen entonces entre la institución y la organización, la organización y el equipo, etcétera, son vividas por cada uno y por todos como una desautorización y una persecución de valor traumático que anulan y condenan el trabajo de elaboración, descalifican los esfuerzos de responsabilización y de autonomización, invalidan la práctica. El necesario trabajo de adaptación a la nueva realidad se ve gravada por un "¿para qué?", surgido de sentimientos de vergüenza y de culpa que activan las hipótesis de base de la manera más regresiva. La desmentida aportada desde el exterior al trabajo cumplido por una facticidad brutal que escapa a cualquier puesta en sentido, obliga a los sujetos del grupo a renunciar, bajo la coacción, a un funcionamiento cuya pertinencia habían podido constatar no sólo ellos mismos sino también los *partenaires* y los testigos de su práctica. "Nos tratan como si fuéramos mierda": el no reconocimiento del deseo socava el deseo y la esperanza de ser reconocido, desestabiliza el narcisismo individual y grupal, hace surgir masivamente las vivencias de abandono, injusticia y nulidad. A todas luces, la regresión defensiva tiende a validar la descalificación efectivamente ejercida o meramente supuesta y abre el camino a las intervenciones e interpretaciones destructivas del tanatóforo, quien obtiene ostensiblemente su goce con la destrucción que él contempla, profetiza y activa de manera sutil.

3. La situación de crisis pone en peligro el conjunto de apuntalamientos de los miembros del grupo, fragiliza el sentimiento de pertenencia, escinde el aparato psíquico grupal. El tanatóforo encuentra en el desapuntalamiento imperante la fuente de una angustia mortal de fragmentación que él actúa en el grupo para no tener que experimentarla, y recrea paradójicamente el vínculo en y por el odio y la destructividad que en este caso se reflejan en el interior del grupo y sobre él mismo, en un ejercicio sistemático de la desligazón, la escisión y la desintrincación, y no resultan proyectados al exterior, cosa que al menos tornaría representable la destructividad en juego.

4. En tales condiciones el grupo y cada sujeto del grupo se encuentran en situación de crisis, y el cambio catastrófico (Bion, 1965) reinante amenaza a cada momento con virar a la catástrofe psíquica (Kaës, 1989) para cada uno y para todos. Las dificultades reales y fantasmáticas vigentes en la crisis exigen, frente a la pregnancia de las vivencias paranoides y al resurgimiento de las angustias más arcaicas, un trabajo psíquico considerable de elaboración. Ahora bien, este trabajo, para cada uno y para todos, necesita la recaptación elaborativa de los fantasmas

2. Casi siempre indirectamente a través de la queja del analizante que, masoquista o no, encuentra en la realidad al tanatóforo como perseguidor. Ya veremos que este último, paranoico, perverso y sobre todo perverso narcisista, rara vez –y con motivo– demanda un análisis. Enamorado del poder y de lo operatorio, el tanatóforo inviste y despliega en las instituciones su talento destructor.

originarios, el retorno crítico sobre su historia y su posición edípicas, el reapuntalamiento del narcisismo primario y secundario, la reinvestidura del vínculo intersubjetivo bajo el predominio de lo genital y lo simbólico... Como en toda situación traumática, el a posteriori convoca aquí lo inelaborado, moviliza lo pulsional, pone a prueba los incorporats, los introyects y las identificaciones, exige que se cumplan los duelos y los renunciamientos necesarios para que el Yo pueda afrontar la realidad. En el grupo y en la organización en crisis se opera la prueba de verdad que devela y revela las fuerzas y debilidades del sujeto, su relación con lo prohibido, con la ley y con el otro, la confiabilidad de su palabra y su relación con la verdad, su capacidad para trabajar y para amar. Cuando para sobrevivir y crear el grupo exige de sus miembros un verdadero trabajo de sublimación, única cosa capaz de posibilitar la superación de las dificultades con que pudo hallarse un apuntalamiento en lo simbólico, pone en peligro al mismo tiempo a los que, no habiendo podido asumir la castración, no pueden o no quieren renunciar, so pena de derrumbe, a las posiciones arcaicas de las que extraen su goce y que los preservan; con gran costo para ellos mismos y sobre todo para los demás.

De este modo, lo que para unos será ocasión de cambio madurativo a través del trabajo de la crisis, para otros será piedra de escándalo: "Las instituciones son capaces, pues, por esta obra de curación común, de poner en peligro a algunos de sus miembros y hacerlos caer en una locura individual, irreductible, no sirviéndoles ya la locura colectiva de pantalla protectora y de paraexcitaciones. La muerte imprimirá su sello en el mismo punto en que se mostraba derrotada." (Enríquez, 1987, pág. 79.) Precisamente debido a este riesgo de develamiento —y también para preservar las defensas necesarias a su supervivencia— el tanatóforo desata el odio y la envidia contra todo movimiento elaborativo, contra toda puesta en sentido, contra toda comprensión que permitiera al grupo superar la dificultad mediante la aceptación de los límites y de las diferencias, la sumisión a la ley, la construcción de un sentido común. Para él es vital destruir y ridiculizar a un grupo que por su trabajo, su capacidad de dudar y de crear, se mostraría portador de una potencia genital que devolvería a su inanidad los fantasmas de omnipotencia infantil, exigiéndole que, renunciando al Ante-edipo ilimitado (Racamier, 1989), abandone su posición incestuosa para existir como sujeto, para ser uno entre los otros, sometidos a la prohibición que hace posible el deseo, el intercambio y la colaboración. Negándose a hacerse hombre por rechazar la deuda que lo hace hijo, el tanatóforo se niega a que puedan existir

hermanos capaces de engendrar; para no matar al padre y evitar su ley, lo pone en ridículo y proclama un mundo caótico de lactantes ávidos, envidiosos e impotentes, juguetes fecalizados de una madre innombrada.

Al situar así el surgimiento del tanatóforo, al esforzarnos por ilustrar de qué modo, cuándo y por qué se vuelve alguien tanatóforo, hemos propuesto una primera localización de las apuestas psíquicas y del soporte de los movimientos de muerte en los grupos reales y en las instituciones. Tanto desde el punto de vista teórico como ético, se advertirá la dificultad intrínseca que implican la identificación e interpretación de los procesos psíquicos en juego. Efectivamente, no es admisible reificar al tanatóforo, a través de una estigmatización normalizante-moralizante, en una tipología psicológica o psiquiátrica; ello, aunque sea indudable que tanto su funcionamiento psíquico como sus conductas recuerdan casi siempre las estructuras perversas o paranoicas. Pero resulta igualmente problemático –así sea con la loable intención de centrarse en la historia real y fantasmática del grupo, en la dinámica y conflictualidad de las investiduras, proyecciones y clivajes, en la constitución, estructura y contenido de la cadena asociativa y del aparato psíquico grupal– descuidar la localización efectiva de la destructividad en un sujeto que es no solamente su agente sino también su actor y sin duda su fuente. Antes de avanzar precisaremos, pues, cuatro puntos.

1. El tanatóforo implica pensar conjuntamente:

– una estructura singular de un sujeto,
– que surge y se manifiesta en la historia del grupo al que pertenece,
– en un momento de crisis,
– producido por circunstancias exteriores.

2. Irreductible a un emergente del grupo tanto como a una estructura patológica en sí, el tanatóforo debe ser pensado en una tópica interactiva (Racamier, 1992) que articule lo intrapsíquico de lo singular, la dinámica obrante en el grupo y lo histórico –y hasta lo fáctico– presente en lo transubjetivo y en la realidad social.

3. El tanatófo no es identificable más que en la violencia de un sufrimiento contratransferencial generado por una destructividad silenciosa que quiebra la circulación intersubjetiva, descalifica cualquier búsqueda de sentido, produce desesperanza y prohíbe pensar, y singularmente

recusa la menor causalidad psíquica y el menor reparto de la culpabilidad así como toda posibilidad de evolución, condena toda ensoñación y todo proyecto, toda memoria y toda historia.

4. Por último, maniobrando en silencio y por infiltración, el tanatóforo prosigue su juego casi siempre impunemente ya que, a semejanza del erotómano que se moldea en el paradigma transferencial hasta ser el punto ciego en la cura tipo, él usa y abusa, con fines destructivos, de los cambios de posición y función en el grupo, aptos para seducir a un analista de grupo o a un psicosociólogo poco inclinados, por método y por deontología, a sancionar a un sujeto individual como origen de los fenómenos grupales y organizacionales. Por otra parte, el tanatóforo está pronto a denunciar, en nombre de la ética, como un violencia insoportable la palabra que lo nombraría actor de la violencia insituable que él actúa y produce.

Quiere decir que si, fundamentalmente, el objeto del odio y de la envidia en el tanatóforo es el pensamiento vivo, sólo un arduo y doloroso trabajo de elaboración, y primeramente la interrogación de sus proyecciones, puede permitir, más allá de la percepción e identificación del trabajo de la muerte en el grupo o en la organización, la denominación y localización de la destructividad y la reinstauración de límites simbolizantes.

2. EL TANATÓFORO: ENSAYO DE DEFINICIÓN

Celoso misionero de la pulsión de muerte, el tanatóforo destruye para evitar pensar y sufrir, pensar su sufrimiento y soportar el sufrimiento de este pensamiento. "En las encrucijadas del odio" (Enríquez, 1984), él reactúa, interactúa y actúa una destructividad a la que externaliza en el grupo porque ella lo amenaza de manera radical; y ello, justamente cuando la historia y el devenir institucionales exigirían de cada uno y de todos un trabajo psíquico para reconstruir y transformar lo colectivo en su relación con la tarea. *Un sujeto se vuelve –o se revela– tanatóforo, por no poder efectuar los reacondicionamientos pulsionales y fantasmáticos exigidos por la situación.*

En efecto, es siempre necesario pensarlo como surgido en un contexto institucional problemático del que nunca se sabe si es tan sólo el telón

de fondo que permite identificar una destructividad patológica hasta allí presente pero disfrazada, o el origen de una descompensación tan letal como dramática en una situación de potencialización de los fenómenos intercríticos (Pinel, 1995).

Lo que hemos podido vivir, oír y observar del surgimiento de tanatóforos en diferentes contextos (profesionales, asociativos, familiares...), diferentes campos (terapéutico, trabajo social, empresa, formación, educación y enseñanza, política...) deja aquí sitio a un indecidible que implica, en cambio y en consecuencia, dos cosas.

1. Jamás debe pensarse al tanatóforo fuera de la relación con el otro, con los otros, con el conjunto y con el marco institucional en los que "se engrana" (Racamier, 1992).

2. Se trata de prestar al mismo tiempo una vigilante atención a la asignación de la destructividad originaria, aplicándose sobre todo a diferenciar al tanatóforo –fuente de los emergentes que suscita en el grupo– de los cómplices y delegados a los que comisiona, de las víctimas que, sometidas a sus ataques, devienen eventualmente a su vez en auténticos tanatóforos. Contagio, infiltración, delegación, resonancia, pegadura, todos los procesos de enmascaramiento y desplazamiento que permiten la ocultación y la confusión son implementados de manera sistemática en una trayectoria interactiva perversa: "Dedicado como está a no deberle nada a nadie, el perverso narcisista llega a depender, más que nadie en el mundo, del entorno, la circunstancia y la ocasión. Porque, como se ha comprendido bien, el movimiento perverso no se completa sino en el concurso involuntario, pero activo y necesario, del entorno. De ahí que circunstancias ocasionales, un medio propicio complaciente, un caldo de cultivo sean absolutamente necesarios para la consumación de la perversión." (Racamier, 1992, pág. 283)

Un perverso institucional

Es en efecto, del lado de la perversión –y singularmente de la perversión narcisista (Eiguer, 1989 y 1994; Racamier, 1992)– donde la contratransferencia identifica al tanatóforo en situación. En el actuar silencioso de la destructividad sobre fondo de renegación, el tanatóforo pone en práctica y en escena una locura terriblemente eficaz. Surja directamente de las profundidades de lo inelaborado o de lo inelaborable

de su historia y de su subjetividad singular, o haya sido estructurada e instrumentalizada por otros –por ejemplo, en el marco de una capacitación gerencial o de una iniciación sectaria–, lo que caracteriza a la patología obrante en el tanatóforo como sujeto no es tanto la actuación de una forma erótica del odio (Stoller, 1978) como el efectuar del narcisismo de muerte (Green, 1982). Dicho de otra manera, sea cual fuere la estructuración psíquica original, hallaremos siempre en el tanatóforo, hombre o mujer, una predominancia de los procesos de renegación y de escisión, la expulsión de fantasmas/no-fantasmas, un Ante-edipo ilimitado sobre un fondo de duelos no hechos; y es, a fin de cuentas, la perversión narcisista la que articulará las defensas y procesos fóbicos, paranoicos, perversos o psicopáticos movilizados y al servicio de la pulsión de muerte. Desde luego, el a posteriori traumático cobrará sentido y efectividad en resonancia con la singularidad del sujeto en función de la tarea a efectuar y de la situación contextual. Además debe señalarse que si en todos los casos la situación de crisis y las exigencias del conjunto activan —revelan— las potencialidades psicóticas y perversas del sujeto promovido/producido tanatóforo, lo decisivo es el acoplamiento y la resonancia entre las exigencias exteriores y la conflictualidad interna, ya que ellos definen lo insoportable que determina la descompensación y la actuación letal. Es importante subrayar que, por lo tanto, no es forzosamente el más débil o el más loco de los miembros del grupo institucional el que se hará tanatóforo, sino aquella o aquel cuya identidad, narcisismo y funcionamiento psíquico se vean, en determinadas circunstancias, maltratados de manera radical. Ésta es además la razón por la cual el tanatóforo es difícilmente detectable, y por la que, una vez instalado en la posición perversa narcisista necesaria para su supervivencia psíquica, puede, con su decir y sus actos, encontrar aliados y agentes, designar otros traidores y otros agresores, presentarse como víctima y hasta inducir, con sus maniobras, a otros sujetos a mutarse a su vez en auténticos tanatóforos. Así, puede pensarse igualmente que todo sujeto "convenientemente" manipulado en circunstancias favorables y sometido a un a posteriori traumático, puede hacerse tanatóforo –bajo el influjo de un tanatóforo–, y justamente así procede la alienación sectaria (Diet E., 1993), pero que es también primordial reconocer en el paranoico y en el perverso narcisista tanatóforos "por vocación".

Lo cual no exime de preguntarse en qué, por qué y de qué modo la anomia cultural y social generalizada, los ataques contra el Estado de derecho y los valores republicanos (libertad, igualdad, fraternidad,

laicidad), las desreglamentaciones y la dominación absoluta de la economía y la gestión como criterios de referencia, el cuestionamiento de lo político y de la racionalidad crítica por la puesta en condición mediática y la difusión banalizada de las representaciones ideológicas más problemáticas, en un contexto de crisis económica proclamada, corresponden a una perversión de los contenedores (Puget y colab., 1989), y crean las condiciones social-históricas para el despliegue banalizado de todas las transgresiones y todas las manipulaciones. Del *manager* liberal al integrista religioso, del mafioso al político, la actuación psicopática o perversa se erige en norma y paradigma de la personalidad modal (Devereux, 1961) y del funcionamiento social en un momento en que el ataque sistemático a los marcos simbólicos, jurídicos y sociales mezcla los puntos de referencia, suprime o deslegitima los apuntalamientos que sostienen los funcionamientos organizacionales y grupales, y que regulan la intersubjetividad e instituyen al sujeto (Legendre, 1985). El tanatóforo aparece, en consecuencia, no sólo como emergente ideal-típico de la anomia cultural, social y ética, sino que tiende a convertirse, bajo las especies del *winner-leader*, del "matador-frío" (Enríquez, 1983) y del individuo liberal, en un ejemplo y un modelo. Hallando en el contexto social-histórico a la vez las circunstancias que lo producen, las representaciones y los discursos que legitiman su actuar destructor y las condiciones de su realización, el tanatóforo se encuentra así paradójicamente justificado y apuntalado en los ataques que ejerce contra el grupo, su vida y su pensamiento, la organización, su marco y su funcionamiento. Banalización, confusión de valores, consenso blando e individualismo permiten así vedar todo pensamiento al diabolizar toda conflictualidad, al apelar a los buenos sentimientos y a la emoción inmediata, al denunciar todo límite y toda crítica. Cuando rehúsa el trabajo psíquico necesario a la cultura, el tanatóforo capta y moviliza las energías letales y las representaciones destructivas presentes en lo social-histórico. "Cómodo en la barbarie" (Nacht, 1994), encuentra aquí su lugar y la causa de su acción. Portador y actor de la pulsión de muerte presente en las ideologías y las estructuras, se desplaza y se impone en la evidencia de las representaciones obligadas, marcado de "realismo", de "buen sentido" y de eficacia pragmática. Ardiente celador de las renegaciones y las prohibiciones de pensar, es el nihilista sonriente de la "desublimación represiva" (H. Marcuse), "el hombre sin atributos" (R. Musil) que, como en sordina, murmura que "donde el yo era, el ello debe advenir" y que "el trabajo de la cultura no es sino tormento". En el ma-

lestar de la cultura, el tanatóforo promueve la cultura del malestar y el elogio de la desubjetivación. La desherencia de las estructuras simbólicas y la ambivalencia presente en cada sujeto en su relación con la deuda y con el vínculo confieren alguna verosimilitud al más cínico de sus discursos, al más problemático de sus actos, al más flagrante de sus evitamientos. Cuando, por falta de ley, la transgresión ni siquiera es ya planteada y pensada como tal, parece fácil denunciar lo prohibido como interdicción arbitraria. De la inversión de valores, de la confusión de registros, del desplazamiento de las preguntas, el tanatóforo ha hecho un arte. En un mundo que anula sus valores instituyentes y confunde registros y lógicas, él encuentra en la anomia política y social, en la deriva de las instituciones y en el desasosiego de las personas el terreno propicio para el despliegue de sus estrategias envidiosas. Pegado a las renegaciones, a las escisiones, a las desautorizaciones presentes en la realidad, encuentra en ellos la justificación y la fuerza de la destructividad que él actúa en el anonimato mimético. Esto es lo que dificulta su identificación así como la resistencia a su influjo (Diet, 1993).

Los procesos implementados

Revelada en y por la crisis organizacional y confundiéndose con las paradojas, escisiones e incoherencias que afectan al funcionamiento grupal, la destructividad del tanatóforo se deja identificar, sin embargo, cuando en la situación de sufrimiento institucional se reconoce el despliegue salvaje de un Ante-edipo ilimitado, la presencia activa de fantasmas/no-fantasmas expulsados al grupo, la insistencia oscura de duelos no hechos, la masividad de la renegación (Racamier, 1989), la pregnancia de la defensa cínica (Eiguer, 1994). En este punto es fundamental señalar que la posibilidad de percepción depende de la capacidad para experimentar y pensar los efectos en uno mismo, sobre uno mismo y en el grupo, de los procesos vigentes. Sólo las sensaciones de malestar y displacer pueden hacer señal y despertar la vigilancia psíquica. Reconocer y aceptar la existencia de la angustia más allá de las defensas, las banalizaciones y las racionalizaciones utilizadas normalmente para evitar el displacer, es la condición primera para identificar lo que amenaza al narcisismo primario y la capacidad de pensar. Esta prueba –y sólo ella– abre el camino a la comprensión, ya que precisamente interviene aquí la destructividad silenciosa, y no la ruidosa agresividad, fácilmente asignable.

El primer síntoma experimentado será la sensación de una brusca ruptura de la comunicación en el grupo. Mientras que hasta entonces los sujetos confrontados con la crisis habían podido mantener entre sí, pese a la angustia y los conflictos, los vínculos dinámicos y vivos en los cuales las palabras, los afectos y las representaciones podían trocarse en un espacio compartido, sienten de pronto la vanidad y la vacuidad de su palabra y la instauración de un discurso vacío, de un fingir desafectado, formal y operatorio. Aun si el síntoma adquiere la forma de la convivencia forzada o del rigorismo pragmático, algo de un sentido común se ha perdido. Algo ocurrió que impide la circulación de lo infantil y de lo pulsional, condenando y anulando la palabra subjetiva, condenando de entrada al fracaso las tentativas de simbolización y elaboración. Este algo que conduce a la desesperanza y a la desinvestidura, es obra de alguien. Por su repulsa de lo compartible, el tanatóforo ha roto la cadena intersubjetiva. Por su retracción y su aislamiento, por su odiosa toma de distancia y la irrisión de su mirada, ataca la posibilidad misma de intercambio y descalifica a los sujetos y al grupo. Ha cortado los puentes. Un comentario, una mirada, un silencio le bastan para aniquilar cualquier tentativa de intercambio. El ataque es sutil por cuanto, minando las condiciones mismas del funcionamiento del aparato psíquico grupal, dejando en ridículo todos los intentos de colaboración y de co-elaboración, ese ataque no apunta directamente a nadie pero reenvía a cada cual a su singularidad subjetiva. La retracción despreciativa del tanatóforo rompe la cadena asociativa grupal: es la barrera que detiene el flujo asociativo, es el abismo que aspira la ola de las emociones, es el interruptor que, al disyuntar, detiene la corriente del pensamiento.

Estas metáforas aproximativas quisieran imaginar lo que deben vivir los miembros del grupo en el que hace estragos el tanatóforo: sentimiento de tropezar con un límite arbitrario que condena al inacabamiento y al fracaso, impresión de vaciarse en una tarea desprovista de fin y de sentido, sentimiento de impotencia en cuanto a volver a tejer los lazos ideativos, afectivos y prácticos. Al excluirse psíquicamente del grupo, el tanatóforo lo mutila tanto más cuanto que permanece efectivamente presente en la pasión de destruirlo. Él sabe, además, servirse perfectamente con este fin de la legitimidad oficial de su lugar en el equipo o en la organización. El tanatóforo no renuncia nunca. Su presencia/ausencia desafectada, su repulsa de todo vínculo y de toda identificación apuntan

a ridiculizar cualquier compromiso y cualquier responsabilidad en la efectuación de la tarea común. Singularmente, su influjo vampírico excluye, por lo que le concierne, todo reconocimiento de deuda y todo reparto de la culpabilidad.

Son los otros quienes tendrán que llevar el peso de la situación de crisis. Sometidos al bombardeo incesante de las proyecciones del tanatóforo, al surgimiento continuo de los objetos bizarros y de los elementos aglutinados que él expulsa, aislados y amenazados en su narcisismo, los sujetos, a quienes la crisis institucional vuelve más sensibles aún a la sospecha de intención, llegarán a dudar de sí mismos y de los otros. Pasmados y desesperados, tendrán gran dificultad para representarse lo que les sucede. Frente a estas amenazas arcaicas, cada cual se replegará en sus defensas singulares, en tanto que esta búsqueda de reaseguro y de reapuntalamiento narcisistas contribuyen a su vez a dislocar la identidad grupal: el sentimiento que se apoderará de cada uno y de todos será el de una traición del contrato narcisista por el grupo y por la institución en crisis. Habiendo producido el aislamiento que transforma la crisis institucional en destrozo grupal, el tanatóforo habrá permitido así a la pulsión de muerte efectuarse, si es verdad que "las representaciones psíquicas más elementales de la pulsión de muerte podrían ser reducidas a la disociación y la inmovilización, a la inhibición" (Rechardt e Ikaonen, 1986, pág. 63).

El estado de amenaza en que se encuentran los sujetos del agrupamiento donde opera el tanatóforo –a esta altura, en efecto, ¿puede hablarse aún de grupo?– es producido fundamentalmente por la puesta en práctica del juego perverso (Clavreul, 1987) y del doble pensamiento (Aulagnier, 1984). En la confusión creada por la anomia institucional, los sujetos, embarcados en la misma galera, tienen gran dificultad para confiar en los insights y en los percepts que, fugitivamente, les develan el origen y la fuente de la violencia que padecen. Sienten, saben –aunque sólo sea por el sufrimiento experimentado, por las reacciones emocionales que los inundan– que algo ha cambiado en lo que fue un grupo vivo, que nada es ya como antes, que ya nadie se orienta y que ya nadie se reconoce. Pero incluso cuando, en la fulgurancia de la emoción, la evidencia se impone, por ética, por método, por solidaridad, por desaliento o... por cobardía, resulta harto difícil identificar y nombrar a un responsable cuando todo en derredor se viene abajo...

"Lo fascinante del juego perverso es que tiene lugar a plena luz, o sea completamente al revés que el juego neurótico, que se desenvuelve bajo

el sello de la represión. El perverso sabe que el otro sabe, pero que no puede –o no quiere– decir nada y que hallará finalmente mil razones para desconocer que quedó apresado en un juego perverso. Además, si el otro habla, lo hace entonces desde una posición histérica, y en este carácter siempre sospechosa por venir a impugnar el discurso dominante." (Clavreul, 1987, pág. 228.) Ahora bien, la violencia imperante en las situaciones de crisis institucional, con las renegaciones, las escisiones, las paradojas que ellas engendran, recusa y descalifica cualquier expresión emocional: "el punto de vista subjetivo" y la dramatización se ven a la vez suscitados y condenados. En un grupo "en sufrimiento", la puesta en palabras y en representación es vivida siempre no como una tentativa de elaboración, sino como un añadido de displacer, inútil y costoso, "No pensemos más en eso", "Hagamos como si no pasara nada": las defensas de unos se conjugan con el influjo del otro en el mismo odio al pensamiento, y ello más aún cuando la situación se muestra masivamente traumática para todos.

Además, y éste es un punto fundamental, el tanatóforo que selecciona en los acontecimientos, situaciones y prácticas reales de la institución en crisis aquello que puede sostener su obra de desconstrucción, encuentra en las lagunas, faltas e incoherencias del sistema los elementos que él moviliza para atacar a los organizadores psíquicos y socioculturales. Alegando los errores de uno, las vacilaciones de los otros, las transgresiones e irregularidades, las disfunciones y contradicciones verificables en el funcionamiento de la organización, pone radicalmente en entredicho la legitimidad y la confiabilidad de los organizadores psíquicos y socioculturales. La atestación y manifestación de los errores individuales y grupales son utilizados entonces simultánea y paradójicamente como medio de manipulación por la culpa y como borradura: renegación de aquélla en la anulación de la ley simbólica. La utilización y la denuncia de la violencia simbólica secundaria sirven para anular la legitimidad de la violencia simbólica primaria. Frente a un ideal grupal e institucional a la vez fetichizado y puesto en ridículo, la falta del uno justifica la falta del otro en función de un "realismo" cuya única meta es borrar cualquier referente simbólico. El sentimiento de indignidad, la vergüenza y la culpa agobian a los sujetos y al colectivo, que se abisma en la depresión. Si el repliegue narcisista y la desinvestidura posibilitarán a algunos la supervivencia psíquica, para muchos otros la única solución será la entrada en el contrato perverso, con la conclusión implícita y secreta de un pacto incestuoso, transgresivo. Se asistirá entonces, en

el seno del colectivo y en la organización, a la creación de uno o varios núcleos perversos de los que el tanatóforo será el conductor oculto. "Pero, ya se trate de una familia o de un grupo, el núcleo perverso no se forma sino dentro de un conjunto *ya constituido*. Este núcleo perverso no es, no fue nunca miembro fundador, él no funda nada, él explota, y lo hace a hurtadillas. ¿Hace falta aclararlo?: los animadores 'positivos' de un grupo o de un organismo no se encuentran nunca entre los elementos de un núcleo perverso: si un núcleo perverso inicia algún movimiento, esto sólo podría ocurrir en el interior de un grupo preexistente o en contra del leadership." (Racamier, 1987, pág. 319.)

Al final del proceso, el tanatóforo, sirviéndose de las disfunciones institucionales, manipulando los conflictos intersubjetivos y la culpa de los demás miembros del colectivo, reina como amo absoluto sobre un universo que no teme ni a Dios ni al diablo, dominado por la envidia y el odio. Pero todo esto se lleva a cabo como si nada hasta que todas las pautas éticas, organizacionales y simbólicas hayan sido borradas, hasta que todo lo que da sentido y límite, todo lo que permite distinguir el bien del mal, lo verdadero de lo falso, haya sido anulado, ridiculizado, mientras que, casi siempre, las apariencias habrán sido preservadas. Al final tanto como al principio, portador, misionero, actor y multiplicador de la destructividad vigente en la situación de crisis, el tanatóforo, camaleón de la muerte, se confundirá en un perfecto mimetismo con las conflictualidades intrapsíquicas, intersubjetivas y transubjetivas por él activadas. Sólo testimoniarán su pasaje el sufrimiento de los sujetos descalificados, la disolución de un grupo, la quiebra de la organización, a veces la muerte de la institución. Sin contar, pero esto le importa poco, algunas muertes psíquicas y a veces físicas, especialmente si es un profesional del campo médico o social.

Genealogía de un "monstruo"

Al proponerse esclarecer la clínica, la teorización debe, con la violencia del concepto, forzar el trazo a fin de obtener la discriminación requerida por el pensamiento. Precisamente por ser eminencia gris de la pulsión de muerte, maestro del mimetismo y virtuoso de la confusión, el tanatóforo sólo puede ser identificado cuando, desafiando la interdicción de identificación que él pretende imponer, osa uno definirlo, pero también reconocer en este monstruo lo que él nos muestra de nuestras potencialidades psicóticas y perversas, la fascinación que su megalomanía delirante ejerce sobre nosotros.

El tanatóforo, localizable en los grupos reales en crisis por los efectos destructivos de su presencia, puede aparecer en contextos muy diversos: singularmente, tiene ocasión de revelarse en los grupos de pertenencia secundarios institucionalizados (asociaciones, círculos profesionales). Por supuesto, cada vez se trata de un individuo singular, sujeto portador de una historia y de una fantasmática personales, miembro de un grupo con características específicas, en un marco organizacional e institucional dado que atraviesa una crisis particular en un momento dado de su historia real e imaginaria. Si los procesos y la posición psíquica que lo caracterizan evocan una estructuración típica de la perversión narcisista, no parece ser posible ni deseable asignarle una psicopatología específica anterior a su revelación. La dependencia esencial del contexto de crisis, la noción de complementariedad traumática, la importancia del a posteriori, la dinámica intersubjetiva imperante en el grupo impiden aquí cualquier reificación, la cual, por lo demás, tornaría imposible la consideración y comprensión de las descompensaciones y los fenómenos de contagio observados. El hecho de que el tanatóforo pueda encontrar aliados o producir otros tanatóforos, de que emerja como un sujeto en crisis dentro de la crisis, de que aparezca, pues, casi siempre como amenazado de muerte psíquica o de descompensación, hasta el punto de que su única defensa posible es el ataque, todo ello nos incita a preguntarnos por las causalidades psíquicas imperantes.

Ahora bien, en este sistema, más allá de las patologías personales, de la dinámica grupal y del contexto institucional, parece posible hallar puntos comunes entre los sujetos que se vuelven tanatóforos. Por otra parte, estos elementos comunes parecen ayudar a comprender mejor por qué, en circunstancias extremas, todo sujeto humano puede hacerse tanatóforo, por qué cada uno y todos son vulnerables a sus ataques, por qué, finalmente, además de la tentación presente en cada cual de eludir la ley y negar la deuda, el tanatóforo puede hallar en cada uno de nosotros cómplices, aliados y hasta adeptos.

Sea que consideremos a los grandes tanatóforos históricos, que escuchemos hablar de él en el diván, que lo veamos surgir en un grupo o que nos lo encontremos directamente en una crisis institucional, siempre se hallará en la historia del tanatóforo la presencia invasora y deletérea de un trauma transgeneracional. Para ser más precisos, la historia familiar

y la biografía de estos sujetos dejan oír una problemática del trauma transgeneracional fuerte y directamente ligada a claves históricas, culturales e identitarias (Rouchy, 1978).

La genealogía, la constelación edípica, el grupo de pertenencia primario están atravesados, estructurados, escindidos por acontecimientos traumáticos que alteraron los referentes simbólicos, dañaron la economía psíquica del grupo familiar, dieron lugar a secretos, no-dichos y huecos en las representaciones, engendraron pactos de renegación, criptas y espectros con sus prohibiciones de pensar y de desear, sus leyendas y sus mitos encubridores. Guerra, migración, exilio, genocidio, esclavitud, persecución política o religiosa, catástrofe económica o cultural... La violencia de la Historia dejó maltrechos los referentes simbólicos, produjo lo irrepresentable, confundió o invirtió el bien y el mal, lo verdadero y lo falso, lo permitido y lo prohibido. La historia, la estructura y el funcionamiento del grupo de pertenencia primario fueron profundamente modificados por pérdidas no sabidas o inconfesadas, por duelos imposibles que conflictualizan o paralizan la transmisión identitaria e identificante de los contenedores y contenidos de pensamiento, que parasitan el grupo interno y las estructuras de los vínculos intersubjetivos.

Frente a estas carencias, fisuras, agujeros de la memoria, portadores y avatares de criptas y espectros surgidos de la historia traumática de su familia, los sujetos intentaron construir a fuerza de forclusión, escisiones y renegación un funcionamiento psíquico esencialmente apuntalado en los grupos de pertenencia secundaria, investidos en el lugar del grupo de pertenencia primaria gravemente insuficiente. Intentaron poner la afiliación en el lugar de la filiación. Por supuesto, a falta de una elaboración suficiente de la posición edípica, el apuntalamiento sobre los grupos secundarios permanece en un registro mimético-adhesivo; mientras que la adhesión por apropiación identificatoria e introyectiva sigue siendo en lo esencial inaccesible a sus sujetos, éstos permanecen en adherencia dependientes del marco exterior que los estructura y los modela. Reglas institucionales, definición de puestos y funciones, pero también ideología grupal, ritualización de las relaciones intersubjetivas les sirven a la vez de prótesis y de armadura. Este tipo de sujeto, mientras pueda identificarse en su lugar, en su papel, en su condición dentro de la organización, mientras pueda fundirse en la ilusión grupal y el grupo no exija demasiada diferenciación y subjetivización, mientras el marco organizacional e institucional se muestre suficientemente confiable,

coherente e intangible, puede hallar en el contexto –e incluso en el mundo no humano– un reaseguro a veces suficiente para encontrar en ello cierto placer.

Sin embargo, si este orden formal vacila, todo se pone en entredicho. El resurgimiento de la conflictualidad intra e intersubjetiva, la reapropiación de las diferencias de sexo, edad y cultura hasta entonces enmascaradas en la operatoria institucional, la necesidad de hablar en nombre propio y de tomar posición en lugar de simplemente sostener un discurso y conservar un puesto, el cuestionamiento de los dispositivos organizacionales y de los funcionamientos, someten brutalmente al sujeto al retorno de las carencias, los duelos no hechos, las elaboraciones y las evoluciones incumplidas. La imposibilidad de realizar el trabajo psíquico exigido por el cambio de contexto, la dinámica intersubjetiva y la innovación que ellos demandan implementar, confronta al sujeto con el resurgimiento de lo que había renegado o escindido para sobrevivir psíquicamente.

La situación de crisis –positiva o negativa– que atraviesan el grupo y la organización e incluso la institución, es para él inmediata y masivamente traumática, puesto que vuelve a poner en juego y en cuestión lo arcaico en un a posteriori que reactiva las carencias, las pérdidas, las incoherencias vividas e incorporadas en el grupo de pertenencia primario. Herida narcisista, pero sobre todo debilidad de este mismo narcisismo hacen que la situación haga desplomarse el frágil equilibrio psicológico hallado en la adherencia al contexto. La amenaza de aniquilación es tal que el sujeto vive la situación como una cuestión de vida o muerte, ya no tiene opción como no sea entre la descompensación delirante o depresiva y el ataque. Proyectando al exterior su propia fragmentación, se pega, para sobrevivir, a los movimientos contradictorios, a las fisuras y a los añicos del continente que ya no lo contiene y que él no ha podido ni introyectar ni investir suficientemente como para soportar su modificación o su transformación. Confundido con los múltiples añicos del espejo roto que el grupo y la institución han pasado a ser para él, reifica la fragmentación, fetichiza los quebrantos y los restos. Al hacer concordar su propio despedazamiento con lo que en el grupo y en la institución aparece como riesgo o realidad de un estallido en la situación de crisis, él moviliza, con la energía de la desesperación, la rabia, la envidia, el odio y la angustia que son las suyas para confirmar la destrucción. Aquí se hace tanatóforo.

Porque todos nosotros nos apuntalamos sobre nuestros grupos de

pertenencia, porque la institución y la organización son no sólo cosas exteriores sino objetos y sistemas de relaciones introyectados e investidos, porque el trauma transgeneracional es la cosa mejor repartida del mundo y porque la dependencia intersubjetiva es siempre conflictiva en resonancia con nuestro grupo interno, cada uno de nosotros tiene en sí una parte de él mismo que, si las circunstancias proveen la ocasión en el a posteriori de un trauma institucional, hace de él un tanatóforo potencial. Lo cual, desde luego, no borra las diferencias de historia, de estructura y de capacidades de elaboración, ni la distinción, que es preciso mantener, entre un funcionamiento regresivo en la defensa y lo que puede caracterizarse como una (re)-estructuración patológica.

3. LAS TÁCTICAS DE DESTRUCCIÓN

Hemos definido al tanatóforo, descrito los procesos que lo producen y que él implementa, situado aquello que lo especifica. En la relación entre un sujeto, un grupo en movimiento y en mutación en un contexto de crisis, surge la destructividad de la que él se hace portador, actor y acelerador; en el sentido de que un acelerador de partículas transforma la materia radiactiva en un producto destructor. Al concentrar lo negativo que circula en el grupo y en la institución, al enriquecerlo con su rabia, su odio y su envidia, el tanatóforo trabaja activamente en la desconstrucción del sentido, en el destrozo de las estructuras, en la mortificación de la vida psíquica. Adhiriendo a las incoherencias y fracturas del marco, fijando los conflictos surgidos en el grupo, el tanatóforo despedaza, escinde y reifica los síntomas de disfunción y de sufrimiento con la meta inconfesada de imposibilitar las innovaciones, las transformaciones y las elaboraciones hechas necesarias por el contexto pero que él se siente incapaz de afrontar. Subsiste el problema de saber qué cosa hace posible la eficacia de su obra de muerte, tome la forma de la vitrificación o de la disolución.

Aquí se trata de insistir en el carácter insituable de los ataques en uso: la agresividad es ruidosa, el odio es silencioso. Todo el arte del tanatóforo será desviar la atención sobre aquel o aquella que exteriorice su sufrimiento en la emoción de la ira, en el fulgor del pasaje al acto o en la protesta reivindicativa. De hecho, sólo rara vez el tanatóforo ataca a las personas, asume el conflicto intersubjetivo y deja aparecer su violencia.

Procede de mejor grado y con más eficacia implementando –sistemáticamente– un trabajo de zapa, de intoxicación y de descalificación que ataca las condiciones del pensamiento y de la palabra. El recurso más frecuentemente utilizado es tomar elementos de la realidad sacados de todo contexto histórico o dinámico y manipulados por sí mismos, para descalificar cualquier deseo y cualquier proyecto. La intencionalidad destructiva es entonces tanto más devastadora cuanto que se oculta en la llamada a la percepción, en el reconocimiento de la evidencia, en la invocación del realismo. "Otro contraste: mientras que nuestro pensamiento (en su mejor estado...) se teje como una envoltura para rodear —nimbar— su objeto, aunque sin inmovilizarlo, el pensamiento perverso, en cambio, sólo aspira a entusiasmar, confundir y pinchar a su presa en una red apretada de contraverdades y no dichos, de alusiones y mentiras, de insinuaciones y calumnias. Es un pensamiento para irrumpir en la preocupación del prójimo, un pensamiento-veneno, un pensamiento para desmentalizar, desvalorizar y descalificar al otro, un pensamiento puramente dirigido a la actuación y la maniobra, que fragmenta, divide y desorienta. No auténticamente paradójico (porque, como sabemos, la paradoja invita incluso a pensar y hasta logra predisponer al humor), el pensamiento perverso, por el contrario, no hace más que atacar al yo todo a su alrededor; demoliendo los resortes del pensamiento, desalienta y tiende a demoler la comprensión en su principio mismo; la hábil diseminación de informaciones falsificadas, la imposición del no-decirlo ('Sobre todo no repita que...'), la propagación de los 'se dice', la afirmación perentoria: éstos son sus métodos." (Racamier, 1992, pág. 296.)

En un contexto de crisis institucional en el que vacilan puntos de referencia y certezas, en un clima de angustia difusa y de temor por el futuro, semejante estrategia encuentra su fuerza en las expectativas de información y de representación presentes en cada uno y en todos en un grupo que se vive amenazado. La destilación fragmentada de informaciones, noticias y rumores —que no hay que repetir ni compartir— contribuirá, mediante la escisión y puesta en rivalidad de los "confidentes", a hacer imposible toda comunicación verdadera en el interior del grupo. Así pues, el ataque recae sobre el marco y las condiciones del pensamiento y de la palabra en el grupo, sobre el apuntalamiento de y en el intercambio intersubjetivo. Azoro, inhibición y desaliento son sus consecuencias. A pesar de los pasajes al acto, de las contradicciones y del conjunto de indicios reveladores de lo que está verdaderamente ejerciéndose, el grupo se paraliza en sus capacidades de percepción y reacción.

Frente a la implementación consciente/no-reprimida de los fantasmas o procesos más arcaicos al modo del desafío ("No se atreverán ustedes a decir lo que estoy haciendo"), los sujetos del grupo permanecen desconcertados, fascinados por la arrogancia del tanatóforo, embargados por la vergüenza (Tisseron, 1992) y la culpa, petrificados por el temor de que el grupo implosione y la violencia estalle a plena luz: en un momento en que el contexto de crisis lo vuelve particularmente vulnerable. En el estado de amenaza, cuando la preservación de la imagen idealizada de sí y del grupo parece vital por miedo al juicio exterior (jerarquía institucional, colegas, *socius* en general), se sella un pacto de renegación que deja el campo libre a las actuaciones del tanatóforo. En estas condiciones de sufrimiento psíquico extremo y de obnubilación del pensamiento, sólo el recurso a un tercero (un análisis, control, grupo de supervisión, consulta) permitirá la localización y puesta en sentido del origen y modalidades de la destrucción constatada y sentida. Se advertirá entonces que el tanatóforo pone en ejercicio ataques contra el marco, contra el ideal y la ideología, contra los vínculos, contra el pacto denegativo y el contrato narcisista, cuya eficacia se sostiene en su carácter anónimo y casi siempre subterráneo.

Los ataques al marco

Todo proceso de pensamiento y de trabajo en el vínculo intersubjetivo se apoya en un marco que lo define, lo sostiene y lo contiene. Ésta es la razón por la que el funcionamiento institucional especifica el aparato psíquico grupal y su funcionamiento y por la que el sujeto está determinado a su vez por el vínculo intersubjetivo que lo porta y le otorga un lugar. En el enfoque institucional, la localización de los diferentes marcos que constituyen otros tantos contenedores, de sus interacciones, de aquello que los especifica como otras tantas envolturas psíquicas (Anzieu y col., 1987; Diet E., 1990) es siempre fundamental, y sabemos que siempre es el último eslabón de la cadena (el "cliente" de la institución: alumno, enfermo, "asistido"...) el que soporta las consecuencias más dramáticas de la disfunción de un equipo institucional o del dispositivo organizacional. "Cuando se ataca el marco, en el nivel que sea, los efectos repercuten en los diferentes elementos que el marco enlaza: tenemos la costumbre de estar atentos a sus efectos catastróficos para el sujeto singular, debemos considerar sus consecuencias en las

modificaciones estructurales que afectan a la base psíquica del hecho institucional, y que confrontan al conjunto de sus componentes con el retorno disgregador de las partes indiferenciadas y no integradas depositadas en diferentes lugares del marco. Por eso sostengo este punto de vista de que ciertas funciones psíquicas que se reservan de manera estática a un elemento o al conjunto, deben ser tratadas en su relación mutua." (Kaës, 1987b, pág. 18.) Atacar el marco es atacar inmediata y radicalmente las condiciones necesarias para pensar en el grupo (Kaës, 1994), es también cuestionar la cohesión y la coherencia (Barus-Michel, 1987) mínimas necesarias al funcionamiento del grupo de trabajo, literalmente invadido desde entonces por la dominación absoluta de las hipótesis de base (dependencia, ataque/fuga, acoplamiento; véase W.R. Bion) en una conflictualidad ilimitada.

En la situación de crisis, el tanatóforo "presentifica" y actúa los síntomas, transgresiones y pasajes al acto de los más regresivos, de los más destruidos y de los más destructivos de los clientes de la institución. Se identifica ante ellos presentándolos a la vez como víctimas inocentes y como los denunciantes/reveladores de la malignidad absoluta de la institución, de la incoherencia organizacional, de la incompetencia y la impotencia del equipo. Pero la crítica así actuada –y siempre parcialmente justificada– no dará pie a ninguna dialectización, a ninguna elaboración. Muy por el contrario, el tanatóforo pondrá en ejercicio al mismo tiempo, de la manera más caricaturesca, lo que pretende denunciar: por su doble juego y su doble discurso, conjugando vez por vez amenaza, chantaje y seducción, y con respecto a todos, colegas y clientes, víctima y verdugo, legislador y delincuente, no sólo descalificará el marco sino que lo volverá inidentificable.

Este confusionismo es implementación de una paradojalidad destructiva por su inestabilidad y fragmentación, imposible de historizar por escapar a toda lógica localizable. La institución, la reunión del grupo, el trabajo en equipo parecen no tener ya ni forma ni estructura ni sentido: todo es posible, todo da igual, nada tiene sentido. La anomia fetichizada es actuada en la confusión y/o la escisión de los espacios y las lógicas. Se anulan los límites temporales, espaciales, simbólicos. Se desplazan, confunden o, por el contrario, escinden formalmente los tiempos, lugares, funciones y puestos, siendo el tomar la ley al pie de la letra, el reglamento y la regla la más sutil manera de vaciarlos de su sentido y de su función simbólicos. Banalizando las transgresiones, señalando salvajemente las contradicciones que, en lo esencial, él habrá inducido y sobre

todo reificado, el tanatóforo difunde en el grupo y en la organización una culpabilidad innombrable que activa las angustias paranoides y esquizoides ligadas a la situación de crisis.

En el universo esquizoparanoide que él crea en isomorfía con su funcionamiento psíquico, el tanatóforo impone lo arbitrario de una alternancia de aislamiento y confusión que maltratan tanto más el funcionamiento grupal cuanto que el ataque al marco vuelve a hacer circular objetos bizarros y elementos arcaicos que estaban depositados y contenidos en él. Mediante su accionar y su decir, entre los cuales no se detecta conexión alguna, produce la indiferenciación y la confusión del adentro y el afuera. Experto en el arte de agujerear envolturas, es sobre todo actor de la efracción del interior por el exterior, siempre bajo la forma de la invalidación o la amenaza (rumores, informaciones, evocaciones catastróficas de fuerte contenido emocional, críticas y constataciones "objetivamente" referidas). Es por otra parte maestro en la manipulación de lo que se dice e intercambia en los intersticios por la inversión perseverante de lo privado y lo público, de la parte "oficial" y de la parte "oculta" de la vida del grupo y de la vida de la institución. Ahora bien, el "sentido de lo que sucede en una reunión o en otro lugar de la institución estructurada puede aparecer claramente, sin garantía de que no será 'utilizado' en otra parte. Su encriptamiento deviene en una *garantía* contra la locura". (Roussillon, 1987, pág. 170.) Al hacer circular en forma desubjetivada todo y cualquier cosa, el tanatóforo infunde en el funcionamiento grupal representaciones, fantasmas, emociones que rompen la cadena asociativa grupal, descalifican los intercambios intersubjetivos y su dinámica, quiebran todo proceso de elaboración. El discurso que mata el pensamiento, el actuar que paraliza la reflexión, la reacción emocional que inhibe la crítica serán vez por vez las armas empleadas con terrible eficacia. Al mismo tiempo, voyeur-vampiro, el tanatóforo sabrá utilizar en su provecho, contra cada uno y contra todos, y sobre todo contra aquello que pudiera erigirse en un conjunto, cada hecho y gesto, cada palabra y cada expresión. Todo lo que aparezca en el grupo será susceptible de ser retenido y utilizado contra sus tentativas de abandonar la repetición, la depresión y la persecución. Esto le resultará más fácil aún al tanatóforo por cuanto evitará cuidadosamente ocupar un lugar y su lugar, rehusará ser interpelado como sujeto responsable y participar en la reflexión sobre lo que sucede concretamente, aquí y ahora, en el grupo de trabajo y en la institución. Su uso sistemático de la lógica del caldero (Freud, 1905) y de las racionalizaciones paranoides, el conjunto de los mecanismos de defensa perversos (singularmente la inversión y el trastorno) hábilmente actuados en la realidad o apuntalados sobre ella, acaban por hacer imposible o irrisoria toda referencia al marco.

Será entonces cuando se ponga en práctica la renegación de la ley. A los sujetos del grupo que padezcan el marco insuficiente y escarnecido, éste será denunciado, desde sus aspectos más simbólicos hasta su registro más concretamente cotidiano, como un collar formal, emanación insensata de un poder impotente, todopoderoso, que impone límites tan arbitrarios como contradictorios. La ley y el respeto de la ley se vuelven entonces la causa y el síntoma de la situación de crisis, pero también lo que impediría su resolución. Toda llamada al orden institucional, toda referencia a la regla organizacional, todo compromiso en la ejecución de una decisión tomada, todo respeto de la palabra pronunciada son descalificados en nombre del realismo, de la adaptación necesaria al contexto, del respeto a la libertad de cada uno. Como siempre, el tanatóforo pone más en acto de lo que formula, procede más por alusión asesina y por seducción incitante a la regresión que por una toma de posición subjetiva que obligaría a asumir el conflicto. Es un terrorista, no un combatiente; un verdugo, no un guerrero; un envenenador, no un bandido. La interferencia, la anulación, la fecalización del marco privan a los sujetos del grupo de todo continente y de todo punto de referencia. Al mismo tiempo, el grupo de trabajo como grupo de pertenencia secundaria, ya desestabilizado en su realidad por la situación de crisis, se descubre volviéndose objeto y sede de una vivencia confusional y persecutoria fuertemente ansiógena. A falta de alguna simbolización posible de un imaginario grupal enteramente invadido por proyecciones y fantasmatizaciones obligadas, los sujetos se repliegan en la singularidad de sus incorporats y de su grupo de pertenencia primario. El conjunto ya no es más que una colección de individuos; para cada uno de ellos, el otro y los otros, la idea misma de un intercambio y de una puesta en común, constituyen inmediata y únicamente una amenaza para su identidad, su narcisismo y su deseo.

Los ataques al ideal y a la ideología

Pues, en efecto, el tanatóforo no sólo ha roto el marco sino que ha embestido, al mismo tiempo que contra el contenedor, contra el ideal y

contra la ideología que unificaban y reunían al grupo en el conjunto institucional, sosteniendo su tarea y dando finalidad a su acción. Si, absolutizados y reificados, el ideal y la ideología son para los sujetos, grupos e instituciones potencialmente destructivos (Chasseguet-Smirgel, 1975; Kaës, 1980), también son portadores de los valores y las representaciones que movilizan y dinamizan la vida psíquica para que un marco coherente permita cumplirse las necesarias sublimaciones, los renunciamientos y los duelos ineluctables. Precisamente porque hay pérdidas que no puede asumir y porque se encuentra en la incapacidad de hacer el trabajo psíquico impuesto por la dinámica del grupo en la situación de crisis, el tanatóforo va a poner en práctica, con una aplicación discreta pero tenaz, la denigración y anulación del sentido, los valores, criterios y normas compartidos. "No hay que soñar." En lugar de afrontar el difícil y doloroso trabajo de la desilusión, en la dialéctica en la que se relanza el deseo en procura de realizar su sueño sin tomar su sueño por la realidad, el tanatóforo, haciendo de realista desengañado, descalificará toda ilusión como ilusoria, todo sueño como infantil, todo proyecto como utópico. Ridiculizando cualquier esperanza de un espacio transicional o potencial compartible, aniquilará toda posibilidad de acondicionamiento, transformación o innovación. La dificultad de la exigencia ética, del reconocimiento de la deuda y del deber de trasmisión será estigmatizada como insoportable: vez por vez inaccesible, demasiado "dura" o ridícula, la instancia axiológica que regula la intersubjetividad en el grupo, da finalidad a la tarea y legitima a la institución, será denunciada en proporción al trabajo psíquico que ella impone en efecto a cada uno y a todos. Atronador o solapado, el ataque a los valores instituyentes tendrá siempre por finalidad la disolución del sentido común, que compromete la responsabilidad y el lugar de cada cual como sujeto dentro del conjunto. Hay que destruir lo que sostiene a este conjunto, para evitar tener que reconocer y asumir la interdependencia grupal y la misión institucional.

Esta recusación de todo valor y de toda obligación se expresa en la equiparación del ideal a un imposible al que, como todos sabemos, nadie está obligado. De ahí que el tanatóforo encuentre su goce en la condena, en nombre del ideal, de las fisuras y las vacilaciones, de los errores y los zigzagueos, de los fracasos y las equivocaciones que certifican la vanidad y vacuidad de este mismo ideal. El desajuste entre la finalidad propuesta y la realización concreta, entre el proyecto y su efectuación, entre la teoría y la práctica, no será planteado nunca como

ocasión para una toma de distancia crítica, de interrogación, de elaboración, que proporcionen el pretexto y la oportunidad para un mejoramiento del funcionamiento grupal y organizacional. Muy por el contrario, el tanatóforo se apoderará de él al margen de cualquier historia, de cualquier contexto, de cualquier dinámica, para ridiculizar la menor referencia a valores fundadores, la menor exigencia ética o teórica. De este modo, las dificultades y los errores encontrados y actuados por el grupo en su práctica –se trate de evaluar una situación, de tomar una decisión o de ponerla en práctica– serán transformados, de síntomas que deberán comprenderse como emergentes de conflictos, contradicciones, escisiones o confusiones presentes y desconocidos en la dinámica de la crisis, en simples hechos ineluctablemente reificados y carentes de sentido. Reducidos al estado de un real insuperable ("Los hechos son los hechos"), los avatares de las disfunciones grupales e institucionales podrán entonces, con toda tranquilidad, ser utilizados tanto en una dramatización catastrófica que estigmatizará definitiva y absolutamente la indignidad y la incompetencia del grupo en la organización, como en una banalización perversamente lenificante. En todos los casos emblemáticos, en la renegación de la castración, el tanatóforo maniobrará para hacer perder al grupo sus referencias fundadoras, anular la realidad de su práctica, vedar cualquier relanzamiento elaborativo. En el registro narcisista de la reputación de la institución, de la imagen ideal del grupo y del yo ideal de los sujetos, hallará los medios para manipular la culpabilidad, reduciéndola a su nivel más arcaico, aquel en que se confunde con la vergüenza.

Aún será preciso que el tanatóforo, para perfeccionar su obra de desligazón, desvalorice, además del ideal y de los valores instituyentes, a toda persona susceptible de ser percibida y sentida en el grupo y en la institución como portador y guardián de los ideales y de la ley. Se trate del fundador, de un responsable jerárquico, de un profesional competente, de un líder carismático, cualquier persona suficientemente confiable e idealizada por el grupo y dentro de la institución por mostrarse como un recurso y un modelo identificatorio estructurante, debe ser atacada. Sobre todo en la situación de crisis que revela las diferencias, el tanatóforo no puede asumir el riesgo de dejar subsistir frente a él un garante de lo simbólico, un guardián de los límites, una figura paterna benévola y protectora capaz de relanzar la dinámica del grupo, de volver a poner en marcha la institución, de ser un recurso para los sujetos "en sufrimiento". Se tratará, pues, de descalificar al portador de la

ley, de ridiculizar al "genio" (en el sentido de W.R. Bion) susceptible de contener el caos, de limitar y diferenciar, de permitir, sostener y legitimar la reconstitución de los lazos, de restituir el sentido y el valor del ideal compartido, de reconstruir el grupo de trabajo y de estimular la innovación. Aquí todos los golpes son buenos pues el rival reenvía al tanatóforo su propia impotencia para crecer y cambiar, para reconocer la ley, someterse a ella y hacerla presente. Alusiones pérfidas, observaciones irónicas, calumnias y rumores cuidadosamente destilados apuntarán a descalificar a aquel o aquella que apareciera como un recurso susceptible de sostener el deseo y de devolver la esperanza. Etiquetada en función de la menor de sus vacilaciones, la figura titular y benevolente –que por sus cualidades personales, sus competencias o su función podría ser un recurso–, es reducida poco a poco a la imagen de un tirano arbitrario, de un hombre (o de una mujer) ordinario(a) dotado(a) vez a vez de un poder aterrador o irrisorio al mero servicio de su capricho. En el universo arcaico del grupo "en sufrimiento" y de la institución a la deriva, en este contexto psíquico dominado por la proyección, el tanatóforo, sin pegar un tiro, transforma al portador de la ley en padre de la horda o madre arcaica, impide que se lo pueda investir como recurso identificatorio y reenvía a cada cual, en la angustia de un desamparo culpable, a su desvalimiento infantil. La pérdida de los apuntalamientos así orquestada reactiva para cada uno y para todos los miedos y fantasmas más arcaicos, los conflictos y escisiones hasta entonces contenidos. Hasta el punto de que lo más familiar se atavía como lo siniestro, de que cualquier otro es vivido como amenazador, de que es muy difícil investir aún un universo que se ha vuelto insensato...

El ataque a los vínculos

Privados de contenedores y de referentes simbólicos, de su ideal y de la posibilidad de investir a un tercero como recurso identificatorio, los miembros del grupo son llevados a un estado de aislamiento que refuerza sus vivencias paranoides. Sometidos a una opresión impuesta por la desestabilización de sus apuntalamientos, padecen la situación de crisis en una vivencia de impotencia y desesperanza que reactiva el desvalimiento infantil. La desenvestidura y la desconfianza se imponen en lo poco de relaciones que subsiste. Las modalidades operatorias se imponen como defensas necesarias en un contexto donde todo movimiento

pulsional es vivido por todos y por cada uno como inmediatamente peligroso, y donde el intercambio y la comunidad fantasmáticos se revelan imposibles. La sospecha de intención sistemáticamente formulada y actuada por el tanatóforo pone en entredicho la posibilidad misma de un vínculo intersubjetivo: al no existir ya presunción de inocencia, todo acercamiento, toda tentativa de alianza en el grupo son estigmatizados y condenados como actuación sexual, seducción manipuladora, voluntad de dominio.

Imponiendo sus proyecciones como normas del funcionamiento grupal, descalificando cualquier esbozo de un (re)-tejido intersubjetivo, el tanatóforo maniobra por su lado poniendo sistemáticamente en ejercicio duplas seductoras. Atrayendo uno por uno a cada miembro del grupo, seduce a cada sujeto con la confidencia y la denigración de los otros, y obtiene así la complicidad narcisista de individuos en busca de duplas y la dislocación del grupo. La infiltración en relación dual sobre el espejismo de una relación privilegiada ("a ti puedo decírtelo...") opone cada uno a todos, realizando de este modo la imposibilidad de comunicación y de comunidad proclamada por el tanatóforo.

La disolución de los vínculos grupales por la multiplicación de duplas perversas opera una fragmentación y una conflictualización radical del espacio psíquico grupal. Las rivalidades, sospechas y anulaciones recíprocas se actúan en silencio, cuidadosamente sustentadas y a veces salvajemente indicadas por el tanatóforo que, impasible y sereno, no vacilará en denunciar aquello mismo de lo que es instigador oculto.

Oponer unos a otros y luego reprochar las rivalidades constatadas permite al tanatóforo, al asignar a cada sujeto en el papel de culpable del malestar y de la parálisis del grupo, impedir a los hermanos ahora enemigos formar alianza para afrontar juntos las dificultades halladas en los intercambios intragrupales, en las relaciones con la tarea primaria y con la institución. Además, el "todos contra uno, uno contra todos" será presentado como una evidencia irrebasable y casi normativa. Con esta perspectiva se formularán las interpretaciones obligadas de todos los acontecimientos, incidentes, procesos sobrevenidos en la institución en crisis. El tanatóforo instrumentalizará además las formas, lugares y tiempos institucionales: las disfunciones, escisiones o confusiones presentes en la organización en crisis serán utilizadas para separar y oponer a los actores, induciendo en cada sujeto el narcisismo más arcaico. Los ataques envidiosos contra la jerarquía, contra el o los líderes reales o potenciales, la sospecha sobre la competencia y honestidad de cada uno

orquestarán la imposición de una ilusión grupal negativa: "Este grupo es completamente malo, nulo y persecutorio; y además, no hay grupo posible". Esta disolución programada que identifica al grupo no sólo con la institución en crisis sino también con la desestabilización y la fragmentación vigentes en la situación de crisis, se operará a través de la conflictualización e intemporalidad absoluta de todas las diferencias. La reificación de las diferencias subjetivas y de las pertenencias, de las divergencias teóricas, lugares, funciones y *status*, las modalidades singulares de la práctica, desconstruye al grupo para convertirlo en un "revoltijo" de alteridades inconciliables y contradictorias que sólo el azar y la necesidad reúnen bajo la férula de un poder arbitrario. Ningún deseo, ningún proyecto pueden compartirse, el renunciamiento que impone el grupo a cada uno de sus miembros para el cumplimiento de la tarea es tan insensato como exorbitante.

El ataque al pacto denegativo

Los ataques lanzados por el tanatóforo consiguen, pues, minar el fundamento mismo de la grupalidad, descalificando lo que da sentido al agrupamiento, definiéndolo como impensable e imposible. En efecto, pacto narcisista y pacto denegativo son radicalmente invalidados. El consenso destinado a asegurar la continuidad de las investiduras y de los beneficios ligados a la estructura del vínculo, y a mantener los espacios psíquicos comunes necesarios para el funcionamiento de la intersubjetividad, es asegurado por el pacto denegativo. Ahora bien, el pacto denegativo tiene dos caras: "Una es *organizadora* del vínculo y del conjunto transubjetivo, la otra es defensiva. En efecto, cada conjunto en particular se organiza *positivamente* sobre investiduras mutuas, sobre identificaciones comunes, sobre una comunidad de ideales y de creencias, sobre un contrato narcisista, sobre modalidades tolerables de realizaciones de deseos...; cada conjunto se organiza también *negativamente* sobre una comunidad de renunciamientos y sacrificios, sobre borraduras, rechazos y represiones, sobre un 'hecho a un lado' y sobre restos." (Kaës, 1993, pág. 274.) Por otra parte, "esa búsqueda de la concordia aparece, pues, como la negativización de la violencia, de la irrisión y de la diferencia que todo vínculo comporta: el pacto hace callar a los diferentes; por eso se trata de un pacto cuyo enunciado, como tal, no se formula nunca. Acuerdo tácito sobre un decir que divide, es y

debe permanecer inconsciente. El pacto mismo es reprimido. Redoblamiento del silencio: el precio del vínculo es aquello de lo que podría hablarse entre aquellos a quienes el vínculo une, en su interés mutuo, para satisfacer la doble lógica cruzada del sujeto singular y de la cadena." (Kaës, 1987b, pág. 33.)

Ahora bien, el tanatóforo, mediante una escisión radical entre los dos aspectos complementarios del pacto denegativo, y siendo que la situación de crisis lo vuelve singularmente frágil y hasta exigiría su reformulación, hace resurgir salvajemente la violencia que él regula y de la que es portador. Se reniega su aspecto estructurante y dinámico, se estigmatiza su aspecto defensivo, se anula toda la simbolización de que es portador. Toda memoria y toda historia del vínculo intersubjetivo son borradas, se absolutiza el negativo de lo denegativo para invalidar cuanta modalidad de la tarea primaria se implemente, todo cuanto pudo vivirse y construirse en el grupo. El sacrificio necesario para cada uno a fin de inscribirse en la cadena intersubjetiva y de encontrar un lugar y un reconocimiento en el conjunto, es vilipendiado y denunciado como insoportable y arbitrario. Destruido así el fundamento silencioso que sostiene la seguridad de base en el grupo, el desamarre y la desintrincación de las pulsiones, la exacerbación de las apuestas narcisistas liberan una violencia letal sin límites y sin fin.

El ataque al contrato narcisista

En estas condiciones, viviéndose amenazado cada sujeto por la desligazón ejercida, podrá prestar un oído complaciente a las insinuaciones y alegaciones mediante las que el tanatóforo dará a entender que "la cosa no vale la pena". La acumulación de agresiones y de heridas narcisistas, la imposibilidad de localizar y elaborar las proyecciones circulantes en el grupo producen una vivencia traumática que, desbordando las capacidades del yo de cada uno y de un aparato psíquico grupal, reduce a la impotencia por los ataques de que fueron objeto, genera retracción, depresión y desinvestidura. El aplastamiento del espacio psíquico individual y el derrumbe de las estructuras, los contenedores y los espacios intersubjetivos, hacen aparecer el contrato narcisista que liga a cada sujeto al grupo y a la institución como una trampa para incautos y como una explotación inicua.

El tanatóforo laborará entonces para encender la reivindicación

narcisista, dramatizando y esencializando cada uno de los conflictos, cada una de las dificultades, cada una de las injusticias fantaseadas, sentidas o realmente padecidas como otros tantos traumas ininterrogables y puestos en práctica, con fines voluntariamente persecutorios, por las instancias institucionales, el jefe y el grupo. Operada así la dramatización, que induce una regresión forzada a la posición esquizoparanoide, ocultará y anulará los efectos reales de la práctica y la elaboración comunes, borrará los resultados obtenidos, los placeres compartidos, la creatividad ejercitada por el grupo a lo largo de su historia. La eficacia, la pertinencia, la calidad de lo que haya podido pensarse, vivirse, hacerse en y por el grupo, el reconocimiento que haya podido ofrecer éste a sus miembros y obtener de la institución y del *socius*, los efectos positivos de la acción de cada uno y de todos para los "clientes" de la institución, las ventajas brindadas por ésta en compensación de los servicios que exige: todo será anulado, ridiculizado, fecalizado. Se asignará a los líderes el papel de objetos malos todopoderosos, se denunciará como tiránicos a los dispositivos y procedimientos; en la confusión de los fines y los medios, se definirá como arbitrario todo poder y todo orden. Toda disfunción, todo avatar institucional serán inmediata e irreductiblemente etiquetados de analizadores, síntomas reveladores de la verdad oculta: la malignidad absoluta de la institución perversa, la aberración masacrante del grupo, la inanidad, la vanidad y la insania de la tarea primaria. El tanatóforo no dejará de convocar en apoyo de su pérfida "demostración" elementos escindidos de la realidad que vendrán a avalar con su evidencia los sentimientos de impotencia, rechazo e injusticia presentes en cada uno y en todos los miembros del grupo: la convicción de haberse "dejado embaucar" se impondrá entonces en el desvalimiento de un desamparo irremisible.

4. LAS OBRAS DE LA MUERTE

Conviene recordar aquí que la destructividad de la que el tanatóforo se hace actor, propagador y activador, surgió primero de un acontecimiento o de una situación que ponía en radical peligro la estructura, la dinámica y la economía del grupo en un momento de profunda y dolorosa mutación. Es, por lo tanto, el conjunto del trabajo psíquico cumplido y por cumplir en el conjunto inter y transubjetivo lo que se ve anulado. Bajo el efecto de las dificultades encontradas por el grupo de trabajo,

directamente relacionadas con los ataques exteriores reales o fantaseados, el tanatóforo, a quien la situación de crisis pone en peligro, potencializa los efectos destructivos de la desestabilización vigente. Él realiza y actúa los fantasmas de destrozo hasta producir por varios, si no por todos los miembros del grupo, la catástrofe psíquica que "sobreviene en la coproducción colusiva de acontecimientos traumáticos que no logran inscribirse y elaborarse ni en el espacio intrapsíquico ni en el espacio transubjetivo". (Kaës, 1989, pág. 178)

El grupo institucional a la deriva

Los ataques del tanatóforo, como hemos visto, produjeron o redoblaron el desamarre del grupo de la organización en la que se inscribe y de la institución que le asigna su papel. Reenviado a sí mismo pero privado de sus apuntalamientos y contenidos, el conjunto de los sujetos del grupo debe arrostrar el resurgimiento brutal de pulsiones y fantasmas no contenidos ya por ningún marco, ninguna envoltura. Desde este momento los intercambios intersubjetivos se ven infiltrados y bombardeados por psiquemas arcaicos irrepresentables e incontrolables. La destrucción de las capacidades de pensar y de dar sentido a lo que sucede produce azoramiento, inhibición y depresividad en la vivencia común, pero no compartible, de una pérdida de referentes, de valores y del deseo. Sobre esta vivencia catastrófica se engranará la interpretación paranoide obligada que el tanatóforo instila en el grupo.

Por otra parte, la fragmentación operatoria del equipo y de las prácticas en la regresión inducida por la situación de crisis no dejará de ocasionar errores, transgresiones, pasajes al acto. Otros tantos yerros que valdrán como pruebas de la no confiabilidad del marco institucional, de la incompetencia del grupo, de la culpabilidad de cada uno. Las disfunciones y los fracasos evidentes avalarán la descalificación de que el tanatóforo se hace ladinamente actor y agente. Los hechos estarán ahí para darle la razón, sin que resalte jamás el oscuro papel que cumplió él mismo empujando a los demás a cometer unas faltas que él estigmatizará de manera triunfal.

Por último, no puede olvidarse que en una institución a la deriva la desestabilización del grupo de trabajo tiene siempre consecuencias gravísimas para los usuarios de la institución: suicidios, descompensaciones, accidentes, enfermedades y a veces muerte física de los

clientes de la organización, serán en última instancia las consecuencias más dramáticas de la anomia institucional y grupal. Silenciadas o, por el contrario, dramatizadas sin ser puestas en sentido, ellas contribuirán, por un efecto de rebote, a culpabilizar un poco más a los miembros del equipo, a desvalorizar su práctica, a desestabilizar lo que subsista de las estructuras.

Los sujetos "en sufrimiento"

En cuanto a los sujetos, se descubren aislados en un grupo que, aun subsistiendo en lo real, ha perdido todas las características de una grupalidad vital donde los intercambios intersubjetivos, la dialéctica grupo interno/externo, la puesta a trabajar del grupo de pertenencia primario interiorizado en el grupo de pertenencia secundario, permiten a la vez la individuación y el reconocimiento de, en y por el conjunto. La pérdida de puntos de referencia, de estructuras vinculares localizables e investibles, de un sentido común y un proyecto compartible, reenvía a cada uno de los sujetos a la singularidad aislada de sus pertenencias identitarias y narcisistas, tornando inmediatamente persecutoria cualquier alteridad. Además, cada cual tiene que vérselas con el retorno imprevisible de los elementos arcaicos hasta entonces depositados en el marco, con la irrupción incontrolada e incontrolable de elementos ambiguos, de objetos bizarros y preambivalentes que reactivan el narcisismo de muerte (Green, 1983).

Por supuesto, según su historia y su estructura, cada sujeto reaccionará a su manera. Algunos se derrumbarán, otros entrarán en alianza perversa con el tanatóforo e incluso pasarán a serlo ellos mismos, otros encontrarán su salvación en la desinvestidura y la retracción, y otros, por último, podrán hallar en sus objetos y en su grupo internos, en sus incorporats y en su apuntalamiento en y sobre lo simbólico el recurso de una crítica y de una resistencia. Todos quedarán dañados por una situación traumática que pone en entredicho las certezas fundadoras de la subjetividad. Las defensas implementadas serán tan diversas como las personalidades, los rangos, los lugares y las funciones en la historia real e imaginaria de la institución, las investiduras vigentes en el grupo y en la práctica y, sobre todo, el sentido de a posteriori que adquiera para cada cual la situación de crisis tal como se produce y tal como es vivida. Marcado esto, nadie

podrá escapar del todo a la estereotipia defensiva propia de las situaciones traumáticas.

En un contexto de crisis, el fracaso, la carencia o la perversión de los contenedores, la efracción, el aplastamiento o la confusión de las envolturas y las lógicas, el estado de amenaza percibido en la relación con el otro, con los otros y con el conjunto, determinará una regresión defensiva cuyas modalidades, singulares cada vez, pueden ser no obstante identificadas y enumeradas. La ruptura de la cadena intersubjetiva y los ataques sobre los vínculos podrán producir así una identificación con la lógica del agresor innombrado y con la sumisión a su dictado, el repliegue en la operatoria y el formalismo convencional o aún el evitamiento fóbico, la fuga o la dimisión. El malestar experimentado en lo protomental dentro del grupo se realizará con frecuencia en somatizaciones –a menudo graves y siempre dramáticas– si no logran psiquizarse en reacciones paranoides por otra parte angustiantes. Por último, la necesaria descarga de tensiones insoportables e irrepresentables se traduce en pasajes al acto, transgresiones y accidentes cuya gravedad hace aparecer evidentemente la actividad de la pulsión de muerte en el grupo y en la institución. Por último, la desorganización de los sistemas de intercambio, cabida y metabolización psíquicos reduce al sujeto a un individualismo desubjetivado. El narcisismo, padeciendo el desapuntalamiento, se ve asolado por la culpa y la vergüenza. "Pero cuando la convocatoria al testigo es imposible y el individuo que participa a su pesar en una situación vergonzosa no encuentra ningún interlocutor representativo del grupo social que escuche y valide su vergüenza, se instala una culpa irremisible." (Tisseron, 1992, pág. 122.) Ahora bien, el tanatóforo, víctima también él de la desligazón que él mismo ejerce, se empeña en hacer imposible todo recurso, dado el caso, con la energía de la desesperación.

El "jefe" a prueba

Hemos insistido sobre el carácter subterráneo, oculto, silencioso de los ataques del tanatóforo, sobre la modalidad indirecta de su trabajo de zapa, sobre el anonimato y la irrepresentabilidad del odio que pone en circulación. Sin embargo, cualquiera que sea su posición –porque el tanatóforo puede ser el patrón jerárquico, el fundador o el líder instituido–, constituye siempre a un sujeto del grupo en el "jefe", líder carismático dotado del poder real o fantaseado de reparar al grupo y de

devolver vida a la institución. Convocado al lugar imaginario de un héroe fálico, mesiánico y todopoderoso, asignado, en la ambivalencia, a ejecutar inmediatamente lo imposible, el jefe –sobre todo si ocupa de hecho un lugar de responsabilidad en la organización y/o en el grupo–, es objeto de los ataques envidiosos del tanatóforo, aun cuando nunca o casi nunca está directamente en tela de juicio. Porque si quiere ser visir en el lugar del visir, paradójicamente, sólo descalificando la función y el lugar del visir pretende el tanatóforo alcanzar sus fines.

De este modo, el jefe será responsable en persona y por entero de todo lo que sucede, al mismo tiempo que toda autoridad y toda dependencia de sus decisiones serán ferozmente renegadas, invalidadas, anuladas. Estará situado siempre en doble obstáculo entre la necesidad de detener el proceso destructivo que percibe, de poner coto a la locura grupal e institucional, de denunciar al tanatóforo a quien él y sólo él tiene alguna posibilidad, por el lugar que ocupa y por ser la mira de sus ataques, de identificar por una parte y, por la otra, de preservar la continuidad de la vida cotidiana en el grupo y en la institución, de proteger al equipo y sus clientes en la situación de crisis, de hacer frente a la urgencia. A todas luces, se ve ineluctablemente arrastrado hasta el límite de sus posibilidades de cabida y elaboración, puesto que no puede apoyarse ni en las estructuras institucionales en crisis ni en la economía y dinámica psíquicas del grupo "en sufrimiento". Acabará siempre, pues, por ser autor de errores, actuaciones y desconocimientos, y hasta de trasgresiones, confirmando así la "exactitud" de las aserciones del tanatóforo. Invalidado en su palabra y en sus actos, en el mejor de los casos no podrá sino intentar "salvar los muebles" –¡y los sujetos!– formulando a medias lo que gradualmente permitirá reconstruir una percepción dialéctica de la realidad, reabrir la posibilidad de una ensoñación común, reencontrar un apuntalamiento en estructuras simbólicas. Para este largo, difícil e incierto trabajo, será necesario que pueda hallar aliados en el grupo y en la institución y, casi siempre, que un tercero exterior suministre el apuntalamiento necesario para restablecer el vínculo intersubjetivo, reinvestir la tarea primaria y reestructurar el funcionamiento institucional.

5. LA ARTICULACIÓN DE LOS ESPACIOS PSÍQUICOS

En este recorrido hemos propuesto pensar bajo el nombre de tanatóforo la posición de un sujeto que, "en sufrimiento" en un grupo

sometido a una crisis institucional, moviliza y activa la destructividad liberada por la rotura de los contenedores, el desgarramiento de las envolturas, el derrumbe de las estructuras y de los vínculos intersubjetivos. Las interacciones entre lo intrapsíquico, lo intersubjetivo y lo transubjetivo, los procesos de desapuntalamiento en vigor, la resonancia en el aparato psíquico grupal de las escisiones, fragmentaciones y confusiones producidas por el encuentro traumático del fantasma, del acontecimiento y de la fantasmatización obligada, permiten, al parecer, identificar patología, sufrimientos y procesos que, específicos de la vida institucional, casi no se dejan sino adivinar en el espacio singular de la cura o incluso en un dispositivo de análisis de grupo.

Al plantear la cuestión de la dinámica del trauma y del a posteriori en la vida institucional, profesional o asociativa, de la destructividad en los grupos reales, el tanatóforo permite no sólo plantear el problema de la pulsión de muerte en las instituciones, sino que hace igualmente posible la interrogación de las resonancias, intrincaciones, reverberaciones y articulaciones de los diferentes espacios psíquicos y sus lógicas: del sujeto al grupo, del grupo a la organización, de la organización a la institución, de la institución a lo político y a lo social-histórico.

Esto no es óbice para que, cuando alguien ha podido resistir y sobrevivir en el sufrimiento y en la angustia, conserve la indignación necesaria y el deseo de crear y soñar, pueda esperarse que se teja de nuevo lo que la desligazón había deshecho, se reúna lo que la escisión había separado, se distinga lo que la indiferenciación había confundido. Cuando el viento se disipa, hay que tratar de vivir en la historia recobrada de un grupo por recrear, de una tarea por cumplir, de una institución por renovar. "Siendo inevitable cierto grado de intoxicación, se habrá esperado a que los espíritus se despierten. Porque bien sabemos que el veneno no despierta, al contrario, atonta. Lo que despierta es la luz, y lo hace poco a poco. Llegado el momento de levantar el telón sobre las predaciones y los daños sufridos, será entonces cuando se produzca un movimiento colectivo extraordinario: en el conjunto del grupo sano los participantes, iluminados, se deslumbran. El peso de los secretos impuestos se levanta. El efecto es colectivo y no deja de evocar el levantamiento de la represión: los recuerdos se precipitan en masa, las confidencias se encuentran, los hechos se ordenan, las significaciones largo tiempo sofocadas surgen como tras ponerse en libertad a un prisionero." (Racamier, 1992, pág. 327.) Aislado, el tanatóforo ya no es nada. Quizás en un universo reconstruido pueda renunciar a la muerte y, uno entre los otros, elegir la vida...